Niveau(x) d'enseignement : 4
Centre d'intérêt : 520 Numéro EDUQ : 9370394

Langlois, Louise.

La Loi 107 et le projet éducatif au secondaire / [par Louise Langlois] -- [Montréal?] : L. Langlois, 1991.
[xii], 255 f. ; 28 cm.

Résumé : f. xi-[xii]. "Rapport d'intervention présenté à l'ENAP en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique"--Couv. Bibliogr. : f. 249-355.

Vedette(s)-secondaire(s) : Ecole nationale d'administration publique (Québec)

Descripteur(s) : Projet éducatif * Efficacité de l'établissement * Guide * Questionnaire * Secondaire (Ordre d'enseignement)

Identificateur(s) de nom : Laval-Laurentides-Lanaudière

Identificateur(s) de sujet : Loi 107 * Planification stratégique

La présente étude a comme objectifs de dresser un portrait du dossier des projets éducatifs de la région de Laval-Laurentides-Lanaudière et de rédiger un guide de mise en oeuvre d'un projet éducatif basé sur les réalités organisationnelles. Après avoir présenté le contexte général de l'étude et ses objectifs, on examine la problématique organisationnelle et l'importance du projet éducatif. Par la suite, au chapitre du cadre conceptuel, on passe en revue le contexte historique et on clarifie les concepts-clés du projet éducatif. On étudie le modèle de planification stratégique dans le secteur public selon Bryson qui peut guider dans la mise en oeuvre d'un projet éducatif. Quelques indications sont également apportées quant à l'utilisation possible du modèle intégrateur de l'école excellente de Gérard Ethier. Le chapitre suivant est consacré à la méthodologie puis on analyse les informations reçues en fonction de leurs relations avec les prescriptions du mandat, à la lumière du cadre conceptuel. On fait ensuite état des diverses alternatives de solutions qui s'offrent et de celles retenues en regard du mandat confié. On aborde ensuite l'opérationnalisation des recommandations et on expose la mécanique et le déroulement de la démarche tout en soulignant les principaux problèmes potentiels. Les instruments qui ont servi à l'étude sont présentés dans les annexes.

Type de document :

9378394

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

LA LOI 107 ET LE PROJET EDUCATIF

AU SECONDAIRE

PAR

LOUISE LANGLOIS

promotion 1985-1989

RAPPORT D'INTERVENTION PRESENTE A L'ENAP

EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAITRISE

EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

MONTREAL

MAI 1991

INT.
1120

9370394

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

SOUTENU
Le 20-06-91 à Mtl

LA LOI 107 ET LE PROJET EDUCATIF

AU SECONDAIRE

MONTREAL

MAI 1991

REMERCIEMENTS

Je remercie chaleureusement toutes les personnes qui ont accepté de répondre à mon questionnaire ou de me faire parvenir de la documentation, enfin de partager avec moi expériences et connaissances. Sans leur précieuse collaboration, mon analyse aurait été amputée d'une partie importante du fondement de l'objet de ma recherche. Merci pour leur disponibilité et aussi pour la qualité de leur accueil. J'ajoute un merci particulier à Yvon Théroux et Pierre-Paul Allaire du MEQ pour la confiance qu'ils m'ont témoignée, à Gérard Ethier, mon directeur de projet, pour sa disponibilité et ses judicieux conseils, ainsi qu'à Michel Paquin pour sa collaboration à la documentation pour mon cadre théorique. J'adresse un merci particulier à mon compagnon, Guy Desjardins, pour sa collaboration à la correction de mes textes et surtout pour son précieux encouragement à mener mon projet à terme.

AVANT-PROPOS

Le rapport d'intervention de l'ENAP est une activité obligatoire pour l'obtention de la Maîtrise en administration publique de l'ENAP. Il est l'aboutissement d'une démarche réalisée auprès d'un organisme public dans le but d'apporter une solution à un problème de nature administrative. Ce rapport est déposé et accepté par l'Ecole nationale d'administration publique et par la direction régionale du Ministère de l'éducation des régions de Laval-Laurentides-Lanaudière.

Dans le présent document, le masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS		ii
AVANT-PROPOS		iii
TABLE DES MATIERES		iv
LISTE DES ABREVIATIONS		viii
LISTE DES TABLEAUX		ix
LISTE DES FIGURES		x
SOMMAIRE		xi
1.0	INTRODUCTION	2
	1.1 CONTEXTE SITUATIONNEL	2
	1.2 OBJECTIFS GENERAUX DE L'ETUDE ET LE MANDAT	3
	1.3 LA PRESENTE ETUDE	5
2.0	DEFINITION DU PROBLEME	9
	2.1 PROBLEMATIQUE ORGANISATIONNELLE	9
	2.2 IMPORTANCE DU PROJET EDUCATIF	10
	2.3 OBJECTIFS SPECIFIQUES DU MANDAT	12
3.0	LE CADRE CONCEPTUEL	18
	3.1 LE CONTEXTE LITTERAIRE ET HISTORIQUE	18
	3.2 LA DEFINITION DES CONCEPTS CLES	31
	3.3 LE MODELE DE PLANIFICATION STRATEGIQUE	34
	3.3.1 LES CONCEPTS DE LA PLANIFICATION STRATEGIQUE	37

Etape 4: QUELLES SONT NOS VALEURS? 94

Etape 5: QUELLES SONT NOS PRIORITES? 96

Etape 6: QUELLES MESURES PRENDRONS-NOUS? 98

Etape 7: QUELS SERONT NOS PLANS D'INTERVENTION? 98

6.1.3 LA TROISIEME PHASE: LA REALISATION 99

6.1.4 LA QUATRIEME PHASE: L'EVALUATION 100

6.1.5 EN RESUME 101

6.1.6 UNE VISION DU FUTUR 102

6.2 UN NOUVEAU MODELE 104

7.0 LES RECOMMANDATIONS 106

7.1 LA DEMARCHE 106

7.2 LA MECANIQUE DE LA DEMARCHE 106

7.3 LE DEROULEMENT DE LA DEMARCHE 107

7.3.1 LA SENSIBILISATION 107

7.3.2 LA MISE EN OEUVRE 108

7.4 L'OPERATIONNALISATION DE LA DEMARCHE 108

8.0 LA CONCLUSION 116

ANNEXES 119

A. LE FORMULAIRE D'APPROBATION DU PROJET D'INTERVENTION 120

B. LES QUESTIONS DU MODELE DE L'ECOLE EXCELLENTE 121

C. LA LETTRE DU DIRECTEUR DE LA REGION LLL 124

D. LA LETTRE NO. 1 125

E. LE QUESTIONNAIRE NO. 1 126

F. LA LETTRE NO. 2 129

LISTE DES ABREVIATIONS

MEQ	Ministère de l'éducation
LLL	Régions Laval - Laurentides - Lanaudière
PIDEC	Programme d'introduction pour les directions d'écoles catholiques
CO	Conseil d'orientation
CE	Comité d'école
PE	Projet éducatif

LISTE DES TABLEAUX

1. Comparaison entre les caractéristiques de la planification stratégique et de la planification à long terme pour améliorer la performance. 38

2. Les caractéristiques de la planification stratégique et la concordance avec le projet éducatif. 39

3. La représentativité des écoles participantes du territoire LLL par commission scolaire. 57

4. La participation en fonction de la population des écoles. 58

5. Les projets éducatifs élaborés. 65

6. Les projets en voie de réalisation. 65

7. L'évaluation des projets et leur fréquence. 66

8. Les outils et leur fréquence d'utilisation. 67

9. Les hésitations au projet éducatif et leur fréquence. 69

10. Les contraintes rencontrées dans la mise en oeuvre. 71

11. Les secteurs de résistances et leur fréquence. 73

12. Les causes de résistances au projet éducatif. 75

13. L'opinion des directrices et des directeurs d'école sur la mise en oeuvre du projet éducatif. 76

14. Les secteurs d'activités tels que suggérés par le modèle et recueillis par l'analyse des questionnaires. 83

15. Les irritants à surveiller. 88

16. La sensibilisation. 109

LISTE DES FIGURES

A	Processus de planification	35
B	Modèle de la planification stratégique selon Bryson	44
C	Modèle intégrateur de l'école excellente selon Ethier	48
D	Modèle de mise en oeuvre du projet éducatif	104

SOMMAIRE

Avec l'entrée en vigueur de la Loi 107, le 1er juillet 1989, les directeurs d'école doivent s'assurer de la mise en oeuvre d'un projet éducatif dans leur école, réalisé avec la collaboration de tous les intervenants scolaires. Plusieurs sont préoccupés par la nouveauté et l'envergure d'une telle entreprise. La direction régionale de Laval-Laurentides-Lanaudière du MEQ a reçu plusieurs demandes d'aide de la part des directeurs généraux , des directeurs d'écoles et des parents. Le présent projet se veut une réponse à ces demandes.

Les objectifs généraux de la présente étude et le mandat se résument ainsi:

1- réaliser un portrait du dossier des projets éducatifs de la région LLL;

2- rédiger un guide de mise en oeuvre d'un projet éducatif basé sur les réalités organisationnelles.

L'étude du contexte historique nous permet de constater que, dans les milieux d'éducation, on parle depuis au moins 25 ans des projets éducatifs. Durant cette période, le concept a évolué pour se préciser dans les articles 36 et 37 de la loi. Telle que définie, sa mise en oeuvre constitue une démarche de changement qui s'opère dans le milieu-école en vue d'améliorer le service à la clientèle.

Nous avons retenu quelques principes tirés du modèle de la planification stratégique de Bryson (1989) pour nous permettre d'y arriver, appliqués dans une trame de penser et d'agir stratégiquement.

1- L'importance accordée à la phase d'initiation au processus.

2- La clarification et l'appropriation de la mission, des orientations.

3- L'évaluation de l'ensemble de l'organisation dans l'optique de trouver des améliorations souhaitées pour un meilleur service à notre clientèle.

4- La gestion des intérêts politiques des différents groupes de l'école dans les prises de décision.

L'analyse du développement des projets éducatifs de la région LLL nous a permis de constater que 59,5% des écoles secondaires francophones, tant publiques que privées, ont réalisé leur p.é., dont 60% au cours des deux dernières années et que 56% d'entre elles l'évaluent. Les principales hésitations rencontrées sont le facteur temps et les problèmes inhérents à la concertation. D'autres contraintes, résistances, ainsi que leurs causes ont été identifiées. Nonobstant ces difficultés, la démarche demeure, selon les directeurs d'école, un élément positif de gestion permettant de se définir et d'orienter ses actions pédagogiques de formation et d'éducation, selon un processus de consultation pour le développement et la croissance de tous les intervenants. Cette prise en charge permettra d'en arriver à une plus grande cohérence entre le discours pédagogique et les actions quotidiennes, une plus grande cohésion entre les intervenants, le tout réalisé dans un processus de concertation fondé sur un esprit de confluence.

La démarche proposée se veut la plus simple et la plus concrète possible, la plus adaptée aux capacités du milieu et le modèle de mise en oeuvre présenté en témoigne. Le guide propose des exercices qui ont comme démarche générale de prendre conscience de ce qui se vit, d'en vérifier la satisfaction au niveau des intervenants et de le modifier en concordance avec les orientations retenues.

1.0 INTRODUCTION

1.0 INTRODUCTION

Ce projet d'intervention a pour but de répondre à un mandat que m'a confié la direction régionale de Laval-Laurentides-Lanaudière (LLL)du Ministère de l'éducation du Québec (MEQ) dans le cadre de la mise en application des articles de la Loi 107 qui se réfèrent au projet éducatif.

Cette étude, dont le mandat sera présenté au point 1.2 et précisé au chapitre 2, s'adresse aux écoles secondaires, tant publiques que privées, de la région LLL.

1.1 LE CONTEXTE SITUATIONNEL:

L'assemblée nationale du Québec a sanctionné le projet de Loi 107 le 23 décembre 1988. Ce projet de Loi a remplacé la Loi sur l'Instruction publique, a modifié 69 autres lois et en a abrogé deux. Cette "nouvelle" Loi sur l'Instruction publique entrait en vigueur le 1er juillet 1989.

Une des prescriptions de la Loi 107, énoncée à l'article 36, stipule que l'école "réalise sa mission dans le cadre d'un projet éducatif et des autres dispositions qui régissent l'école".

Le projet éducatif devient donc **juridiquement obligatoire.**

Il doit être, selon l'article 37, élaboré, réalisé et revisé périodiquement. Ces opérations doivent se faire avec la participation des élèves, des parents, des enseignants et des autres membres du personnel de l'école et de la commission scolaire. Il doit contenir les orientations et les mesures visant l'application, l'enrichissement et l'adaptation des dispositions qui régissent l'école.

De par son projet éducatif, selon la Loi, l'école doit s'approprier et intégrer les dispositions et les normes édictées par les paliers juridictionnels supérieurs et peut occuper les domaines de compétence inoccupés par ceux-ci. L'exercice de ce pouvoir résiduaire est confié, selon l'article 45, au conseil d'orientation, assisté du directeur d'école.

Ceux-ci doivent donc s'assurer de la mise en place d'un projet éducatif dans leur école, selon les prescriptions de la Loi.

1.2 LES OBJECTIFS GENERAUX DE L'ETUDE ET LE MANDAT:

L'obligation légale de mettre en place le projet éducatif préoccupe prioritairement les personnes impliquées dans la vie scolaire. En général, celles-ci ont peu de pratique de ce genre d'opération de

concertation. Plusieurs sont déconcertées par la nouveauté et l'envergure d'une telle entreprise.

Les manifestations de scepticisme quant à son utilité, d'incertitude quant à sa spécificité, ainsi que d'insécurité quant aux capacités du milieu à gérer une telle opération, fusent de toutes parts. Plusieurs recherchent aide et support, mais les livres d'instruction simples et concrets sont peu nombreux bien qu'une littérature abondante existe sur le sujet. Toutefois, la simple recherche de ce qui répond le mieux aux besoins de chacun demande une implication temporelle trop onéreuse pour la plupart.

C'est donc dans le but de répondre aux interrogations et aux demandes de soutien exprimées par les intervenants du milieu, qu'elles proviennent de directeurs d'école ou de parents, que la direction régionale du MEQ de la région Laval-Laurentides-Lanaudière souhaite la présente étude.

Quatre volets seront explorés. D'abord, il faudra tracer un portrait actuel de l'état du développement des projets éducatifs de la région. Parallèlement, le MEQ souhaite connaître quels outils ont été utilisés par les écoles qui se sont dotées d'un projet éducatif et ce, en fonction des trois étapes prescrites par la Loi. Afin de préciser la signification des termes "*orientations et mesures*", il faudra vérifier sur quels éléments se fonde leur définition pratique. Le quatrième volet de l'étude permettra de

suggérer un guide simple et pratique de mise en oeuvre du projet éducatif. Ce guide devra répondre aux spécifications suivantes:

- être rédigé dans un langage à la portée de tous les intervenants,
- tenir compte des contraintes organisationnelles,
- proposer une démarche et des outils favorisant la mise en oeuvre du projet éducatif.

Tels sont les objectifs et le mandat de la présente étude.

1.3 LA PRESENTE ETUDE

Après avoir présenté le contexte général de l'étude et avoir énoncé le mandat confié par la direction régionale LLL du MEQ et les objectifs généraux, nous examinerons maintenant la problématique organisationnelle et aborderons l'importance du projet éducatif, ainsi que quelques éléments reliés à cette problématique. Au point 2.3, nous verrons plus en détails les particularités de chacune des facettes du mandat.

Par la suite, au chapitre 3.0 du cadre conceptuel, nous passerons en revue la littérature ministérielle et autre et nous clarifierons les concepts-clés du projet éducatif. Nous étudierons le modèle de planification stratégique dans le secteur public, selon Bryson

1988, et comment il peut nous guider dans la mise en oeuvre d'un projet éducatif. Nous établirons quelles sont les parties pertinentes de ce modèle à retenir dans le contexte organisationnel qui nous préoccupe, ainsi que ses limites. Quelques indications seront apportées quant à l'utilisation possible du modèle intégrateur de l'école excellente de Gérard Ethier (1989) aux fins d'examiner ce qui est névralgique pour un fonctionnement efficace de l'école.

Au chapitre suivant 4.0, consacré à la méthodologie, nous regarderons le choix que nous avons fait des questionnaires et de la cueillette d'information. Nous ferons état des entrevues téléphoniques et des entrevues plus exhaustives effectuées en présence de certains directeurs d'école.

Puis, au chapitre 5.0, nous analyserons les informations reçues en fonction de leurs relations avec les prescriptions du mandat, à la lumière de notre cadre conceptuel.

Le chapitre 6.0 nous amènera à faire état des diverses alternatives de solutions qui s'offrent à nous et lesquelles nous avons retenues afin de mieux répondre au mandat confié. Nous en présenterons aussi les avantages.

Au chapitre 7.0, nous aborderons l'opérationnalisation des recommandations. Nous préciserons le quoi faire et le comment faire et soulignerons les principaux problèmes potentiels.

Au chapitre 8.0, nous retrouverons la conclusion de cette étude avec les quelques pistes de développement qui pourraient ajouter au présent travail, tels le développement d'un code d'éthique de l'organisation et/ou d'une vision d'avenir axée sur le succès.

2.0 LA DEFINITION DU PROBLEME

2.0 LA DEFINITION DU PROBLEME

Ce chapitre nous permettra de préciser les éléments reliés au contexte historique et organisationnel, de vérifier l'importance de notre sujet et de regarder avec précision les objectifs du mandat.

2.1 PROBLEMATIQUE ORGANISATIONNELLE:

Depuis plusieurs années, le MEQ tente d'inciter les écoles à se doter d'un projet éducatif propre, réalisé avec la collaboration de tous les intervenants scolaires. On retrace cette volonté du MEQ aussi loin que le milieu des années '60. La croyance était que les changements du système scolaire, telles l'imputabilité, la concertation et la responsabilisation, s'instaureraient à travers une telle démarche de planification.

Avec cette Loi, l'ensemble des directeurs d'école doivent maintenant répondre à ces prescriptions légales, dans un cadre nouvellement défini.

Le MEQ entend laisser chaque milieu se prendre en charge. Son rôle, croit-il, n'est pas de s'immiscer dans la gestion quotidienne de ce dossier, ni d'imposer une démarche précise. Les multiples

demandes de support des milieux, aux fins d'être aidés à se doter d'un projet éducatif, ne reçoivent pas l'aide escomptée. A date, peu d'écoles ont un projet éducatif selon les prescriptions de la Loi.

Les différents intervenants du milieu scolaire manifestent des réserves à s'engager, sans appui, dans une telle démarche. A la demande des directeurs généraux, la direction régionale LLL du MEQ a donné des sessions d'information/échanges à la majorité des directeurs d'écoles de la région. Au terme de ces rencontres, une demande commune d'appui en est ressortie.

Le présent projet se veut une réponse à cette demande.

2.2 IMPORTANCE DU PROJET EDUCATIF:

Pourquoi le projet éducatif est-il important? Nous croyons que l'importance d'un projet éducatif réside dans sa pertinence comme outil intégrateur de gestion pédagogique d'un milieu-école donné. De plus, il permet, en regardant la mission de l'établissement, de se recentrer sur le service à l'élève, ce qui malheureusement est quelquefois négligé, supplanté par des contraintes administratives ou de relations de travail.

Potentiellemnt, si le projet éducatif est voulu par l'ensemble des intervenants du milieu, il peut faire en sorte que tous se recentrent sur la qualité de l'acte pédagogique face à l'élève. Ethier (1989) nous dit: "Il faut que les structures s'assouplissent, que l'exercice de l'autorité se démocratise et que l'école devienne l'affaire de tous".

Beaucoup de problèmes nous inquiètent actuellement lorsqu'on parle de qualité de l'enseignement:

- qualité de la relation maître-élève,
- dévalorisation et manque de motivation chez le personnel enseignant,
- imputabilité et qualité des services rendus,
- communications entre les élèves, l'école et les parents,
- qualité de l'acte pédagogique,
- évaluation des apprentissages et supervision des personnels.

Individuellement, chacun de ces problèmes peut être examiné dans la perspective d'un problème à résoudre. Cela peut très bien se faire au moment de la démarche de mise en oeuvre du projet éducatif lorsque les intervenants consentent à s'auto-évaluer et à modifier les pratiques existantes en vertu d'une mission stimulante et commune à atteindre. Ethier (1989, p.156) confirme "que le projet

éducatif, c'est l'endroit privilégié où, en dépit des contraintes du système scolaire central, l'école peut déterminer sa mission caractérisée, réaliser une planification significative".

Dans une optique de travail d'équipe à accomplir, de défis à relever, les changements sont moins menaçants et la créativité des solutions est mieux acceptée. Il peut même en sortir des occasions fort intéressantes de développement professionnel, d'enthousiasme retrouvé à accomplir des tâches signifiantes et significatives.

Et, si tous se retrouvent autour d'une cause commune, que dire de la croissance des sentiments d'appartenance et de loyauté?

Le projet éducatif est aussi la tribune choisie pour regarder l'ensemble des pratiques pédagogiques, en fonction des résultats obtenus, et la possibilité de leur remise en question. Outils, méthodes, respect des programmes, priorités, tout peut être revu et adapté aux couleurs locales. N'est-ce pas peu dire de l'importance du projet éducatif?

2.3 OBJECTIFS SPECIFIQUES DU MANDAT:

Afin de répondre aux diverses demandes d'appui du milieu de la région Laval-Laurentides-Lanaudière, la direction régionale du MEQ souhaite:

2.3.1 qu'un inventaire de l'état actuel du développement des projets éducatifs des écoles secondaires de la région soit dressé;

Le but de cet inventaire est de tenter d'obtenir un portrait plus précis de la situation actuelle afin de répondre aux demandes d'appui. De plus, comme le milieu renferme des ressources intéressantes, il serait opportun d'en faire profiter l'ensemble. Connaître la situation sera la base de la planification des interventions futures.

2.3.2 qu'on tente de faire ressortir des éléments de définition des termes "*orientations et mesures*" de la Loi afin de préciser les réalités qu'ils recouvrent dans la pratique;

L'interprétation de ces termes laisse place à une certaine ambiguité. La direction régionale du MEQ veut connaître l'interprétation que les écoles, ayant déjà un projet éducatif, font de ces termes. En pratique, quelle définition leur a-t-on donné, se dessine-t-il une signification commune pour chacun de ces termes?

C'est donc à partir des projets éducatifs reçus que les éléments de définition des termes *orientations et mesures* seront dégagés. Nous verrons ce qu'ont inclus sous ces

rubriques les écoles ayant déjà développé un projet éducatif.

2.3.3 **qu'une cueillette des différents outils existants, qui favorisent la mise en oeuvre d'un projet éducatif en fonction des trois étapes prescrites par la loi, soit réalisée;**

La direction régionale est particulièrement intéressée à cette partie du mandat. Les écoles ont-elles déjà développé des outils? Que comprennent-ils? A quelle étape sont-ils utilisés? Peut-on dégager des constantes dans ces outils qui pourront servir d'indicateurs dans la fabrication d'outils personnalisés, que chacun des milieux pourra utiliser à sa façon?

2.3.4 **et enfin, qu'un guide simple et pratique, rédigé dans un langage à la portée de tous les intervenants et tenant compte des contraintes organisationnelles, vienne proposer une démarche et des outils qui favorisent la mise en oeuvre de leur projet éducatif.**

Et, plus particulièrement, ce que demande la direction régionale LLL, c'est de rédiger un guide de mise en oeuvre d'un projet éducatif. Que ce guide utilise, au niveau du langage, des termes accessibles à tous les niveaux

d'intervenants. Il ne s'agit pas ici d'un traité pour initiés seulement, mais bien d'un texte pouvant être facilement abordé par tous.

Tenir compte des contraintes organisationnelles signifie d'éviter de proposer une démarche qui exige un ajout considérable de ressources ou qui demande une implication exagérée en temps des personnels de l'école ou des parents élus au conseil d'orientation et au comité d'école. Selon Ethier (1989, p.317), "Le défi des agents d'éducation consiste à en cerner l'essentiel et à le transformer en actions concrètes. La gestion de l'excellence à l'école doit recouvrer une certaine simplicité dans sa manière d'agir et un certain bon sens dans son approche". Il est donc important, au départ, d'éviter d'entreprendre une démarche exhaustive qui prenne en considération tous les détails et toutes les variables. Une telle démarche pourrait prendre quelques années avant de produire des résultats concrets et être tellement longue et élaborée que peu nombreuses seraient les personnes prêtes à s'impliquer, faute de temps et d'énergies disponibles. Le quotidien est toujours présent et les intervenants du milieu scolaire doivent en tenir compte. Il faut donc présenter une démarche où les investissements rapporteront des dividendes intéressants, justifiant les énergies investies. On a besoin de voir dès maintenant en quoi ça va nous profiter,

en quoi ça va servir à améliorer le quotidien et la qualité de services aux élèves. Il est préférable de démarrer avec une démarche simple qui apportera beaucoup de satisfaction et qui pourra toujours être complétée plus tard.

Quant aux outils à suggérer, il s'agit non pas de produire des outils précis mais de fournir des indicateurs pouvant servir à la fabrication d'outils appropriés à chacune des étapes d'élaboration, de réalisation et d'évaluation du projet éducatif.

Cette étude tentera de répondre à l'esprit et à la lettre des demandes du MEQ, par la simplicité, par l'accessibilité et par la concision du document produit, inclus à l'annexe M.

3.0 CADRE CONCEPTUEL

3.0 CADRE CONCEPTUEL

Dans un premier temps, nous passerons en revue la littérature ministérielle et autre, puis nous clarifierons les principaux termes relatifs au projet éducatif. Par la suite, nous tenterons de démontrer l'utilité de la planification stratégique comme modèle organisationnel pouvant nous guider tout au long de la démarche de mise en oeuvre d'un projet éducatif. Nous préciserons les parties pertinentes retenues ainsi que les limites de ce modèle dans la situation qui nous préoccupe. Par la suite, nous examinerons les possibilités qu'offre le modèle intégrateur de l'école excellente de G. Ethier (figure C) pour questionner le fonctionnement de l'école efficace.

3.1 CONTEXTE LITTERAIRE HISTORIQUE:

Au Québec, on parle spécifiquement du projet éducatif depuis au moins le milieu des années 1970. Cependant, on en retrouve les racines beaucoup plus tôt que cela. Le début des années '60 au Québec a été caractérisé par la révolution tranquille, tant au niveau politique qu'au niveau de l'éducation. C'est à travers cette évolution qu'on retrace les origines du projet éducatif, lesquelles remontent au règlement no 1 qui reconnaissait

l'importance des groupes multi-agents pour apporter des modifications à l'organisation scolaire. C'était, à ce moment-là, les ateliers pédagogiques.

En 1971, la **Loi 27** créait les comités d'école et les comités de parents, institutionnalisant ainsi la consultation de ces derniers.

En 1972, le MEQ proposait dans son **opération décentralisation** d'accroître la responsabilité de l'école.

Le document **Voies et impasses** du Comité catholique du Conseil supérieur de l'éducation reprend, en 1974, les mêmes orientations.

En 1976, par le document **Reprendre en main le projet éducatif scolaire**, le Conseil supérieur de l'éducation signale sa volonté de voir les écoles se définir et s'assumer.

Toujours publié par le Conseil supérieur de l'éducation en 1979, on retrouve **L'activité éducative**, un outil important de réflexion sur le projet éducatif.

En 1977, **Le Livre vert sur l'enseignement primaire et secondaire** nous propose les dimensions suivantes: respecter la diversité des milieux, introduire la notion d'imputabilité de l'école, améliorer la gestion et s'assurer de la participation des parents. Le Livre vert présente le projet éducatif comme étant:

> "Un nouveau mode de gestion de l'éducation inspiré de la gestion par objectifs, assurant la prise en charge de son propre devenir par la communauté scolaire".

L'Ecole québécoise, énoncé politique et plan d'action (livre orange, 1979), consacre tout un chapitre au projet éducatif et en définit clairement le concept. Cet énoncé présente les premiers jalons politiques qui seront consacrés par la Loi 107. L'article 3.2 stipule que les conditions suivantes doivent être remplies par les agents locaux d'éducation:

1- Qu'ils prennent à leur compte les finalités et les objectifs (appropriation);

2- Qu'ils en fassent une préoccupation commune (partage des finalités);

3- Qu'ils pénètrent complètement la réalité scolaire quotidienne (concrétisation des finalités).

L'article 3.4 nous dit que le projet éducatif est le partage d'une même volonté d'action, une concertation, non seulement entre les agents d'éducation, notamment les enseignants, mais avec un milieu donné. Le projet éducatif doit engendrer une meilleure cohérence entre les valeurs véhiculées à l'école et celles préconisées par la famille. Déjà, on retrouve l'orientation sur les valeurs, qui prévaudra durant les années de 1980 à 1991.

L'article 3.5.2 énonce la définition suivante du projet éducatif:

> "Le projet éducatif constitue une démarche dynamique par laquelle une école, grâce à la volonté concertée des parents, des élèves, de la direction et du personnel entreprend la mise en oeuvre d'un plan général d'action."

L'article 3.6 nous présente les étapes à franchir en termes de planification, réalisation et évaluation.

L'article 3.4.6, lui, nous rappelle que la réalisation d'un projet éducatif implique la participation constante des élèves, du personnel et des parents dans une même volonté d'atteindre les objectifs fixés, toujours centrés sur le bien de l'enfant.

L'article 3.7 clarifie les rôles et le 3.6.8 prévoit la création du conseil d'orientation.

L'article 3.8 décrit brièvement le conseil d'orientation comme un organisme facultatif à travers duquel la volonté collective et concertée des agents d'éducation doit s'exprimer.

Une différence cependant, à ce moment; le gouvernement se propose d'apporter l'aide nécessaire à l'élaboration du projet éducatif.(art.3.6.3 et autres)

Parallèlement à ces parutions, le Conseil supérieur de l'éducation publie **L'Esquive, l'école et les valeurs.** (1978, p.1). Cette étude souligne que "l'une des principales racines de la crise de l'éducation pourrait bien se trouver dans la situation actuellement faite à l'éducation aux valeurs dans les milieux éducatifs".

A la suite de l'affirmation suivante d'Alvin Toffler (1971, p.465)

> "L'éducation a gardé la notion de formation de la personnalité, mais les éducateurs ont rejeté l'idée d'inculquer les valeurs, sous prétexte qu'ils n'avaient pas la qualité pour cela",

les auteurs diagnostiquent que les "éducateurs se sont esquivés" (p.10) . Ils vont jusqu'à dire que "l'esquive est devenue un idéal pédagogique". (p.13)

Partant du postulat que l'action éducative a besoin de foi, d'inspiration, il leur apparaît essentiel qu'un projet éducatif énonce les valeurs qu'on veut préconiser (p.15). Les auteurs proposent donc:

> 1- que notre société proclame les valeurs qu'elle entend promouvoir, (p.23)
>
> 2- de mettre sur pied un programme d'action pour inspirer et appuyer cette pensée.

Ce plan suppose que le milieu accepte de "regarder

1- la pédagogie des valeurs,

2- la place de l'éducation aux valeurs à l'école dans le curriculum et dans le projet éducatif,

3- le rôle des éducateurs et

4- la préparation que ceux-ci reçoivent par la formation des maîtres et des responsables du système scolaire" (p.24).

Encore aujourd'hui, ce sujet est d'actualité. Vie pédagogique, dans son numéro de jan-fév 91, y consacre un article: **Le temps d'agir en formation fondamentale.** Afin de "faire tomber des murs pour que les enseignants et les directions d'école gardent ou retrouvent leur passion, exercent un esprit critique et se sentent enracinés dans leur milieu de façon à transmettre à leur tour ces attitudes à leurs élèves", cet article nous suggère quatre champs à explorer pour y arriver. Ce sont la valorisation, le processus d'enseignement, la relation avec l'autre et l'ouverture du milieu. L'auteure nous indique que ces notions de formation fondamentale devraient être abordées dans le curriculum de formation des maîtres pour "retrouver le sens de ce qui est une véritable action éducative".

L'**Esquive**, dans la 2e partie de l'étude, nous propose un éventail de valeurs pour le projet éducatif: l'excellence, le sens moral, le sens des autres, la liberté, la discipline, le beau et la volonté de vérité.

Toujours en 1978, le Comité provincial de la pastorale du primaire, CPPP, dans **Jalons pour l'élaboration d'un projet éducatif de l'école catholique** (p.7) nous dit que:

> "Le projet éducatif est la contribution qu'une école veut apporter à la croissance du jeune, en collaboration avec une communauté éducative plus vaste formée de familles, de paroisses, de regroupements divers."

En 1979, à l'article 1 de la Loi 71, sanctionnée le 21 décembre, **Une école communautaire et responsable,** on retrouve la définition suivante:

> "Le projet éducatif est une démarche dynamique par laquelle une école, grâce à la volonté concertée des parents, des enseignants, des élèves et de la direction, entreprend la mise en oeuvre d'un plan général d'action". (p.39)

Au paragraphe 30 de la même Loi:

> "Les mots **projet éducatif** désignent une démarche par laquelle une école précise ses objectifs propres, se donne un plan d'action, le réalise et le revise périodiquement avec la participation des élèves, des parents, du personnel de l'école et de la commission scolaire".

Puis, à elle seule, l'année 1980 marque la publication de plusieurs titres par le MEQ. Jean Proulx publie le **Projet éducatif québécois** à la demande du Conseil supérieur de l'éducation. Il y définit le projet éducatif comme suit:

"Le projet éducatif désigne l'inspiration et la démarche selon lesquelles une école, pour un temps donné, définit et conduit son plan d'action dans la concertation de tous ses agents partenaires."

Ce document interroge les rapports entre le projet de l'école et celui de la collectivité. Il propose une description du projet éducatif québécois selon une approche systémique et un point de vue socio-historique.

Le projet éducatif de quelques écoles secondaires, publié en 1980 par Vianney Matte pour le MEQ, nous fait part des étapes du développement de projets existants et de leur état d'avancement. La première étape de changement consiste à amener les gens à se joindre à une démarche rationnelle d'analyse de situation et de causes de cette situation. La deuxième étape consiste à développer les fondements philosophiques et psychologiques du projet éducatif ainsi que les moyens les plus appropriés pour les atteindre. Il est important d'englober la totalité des activités de l'école dans cette démarche.

Des quatre projets présentés dans l'étude de V. Matte, au moins trois ont obtenu de l'aide financière supplémentaire du MEQ et/ou de leur Commission scolaire. Tous ont eu accès à des ressources humaines supplémentaires. Tous s'entendent pour dire que c'est un processus qui s'échelonne sur une durée de deux ans et plus et "nécessite un travail surhumain".

Régent Fortin publie, en 1980, **Réflexions sur le projet éducatif de l'école.** Ce document présente une recherche sur le projet éducatif utilisant "une approche globale et rationnelle dans laquelle les éléments de base sont multiples et les relations entre ces éléments sont aussi importantes que les éléments eux-mêmes". (p.17) Il définit (p.58) le projet éducatif comme suit:

> "Le projet éducatif consiste en une action concertée, volontaire et consciente, orientée et organisée, des divers agents d'éducation d'une école en vue du développement de l'enfant et des autres participants".

En 1980, Marthe Henripin exécute avec Gilles Ayotte une étude de base sur le projet éducatif de l'école à partir de l'analyse de quelques cas de projets éducatifs afin "d'en préciser l'idée, d'en définir le concept, d'en préciser certains avantages et certaines difficultés par rapport à la qualité de l'éducation ou d'autres résultats comme le développement d'une conscience sociale, par exemple". (p.10 vol.1) Ils concluent que le projet éducatif illustre très bien la possibilité d'un **redressement** que souhaitaient tous les intervenants par le **renouveau**, réalisé par la **prise en main** des intervenants du milieu.

Comme on le voit, 1980 est une année florissante au MEQ pour les publications concernant le projet éducatif. Dans la même cuvée, on retrouve **L'École catholique en projet** publié par le Service de l'enseignement catholique. Ce court texte nous présente un guide

de mise en place d'un projet éducatif qui tient compte du caractère confessionnel. Il contient des suggestions utiles pour guider les intervenants à travers leur démarche.

En 1983, Claude Paquette, dans **Le projet éducatif** en p.19, écrit:

> "je définirais le projet éducatif comme étant un processus visant à faire progressivement l'adéquation entre les gestes quotidiens et une ou des conceptions de l'activité éducative".

Il nous souligne, en outre, en page 32, que "l'idée de projet éducatif consiste donc à examiner avec le plus de clarté possible la tradition pédagogique d'un milieu et de faire par la suite un choix d'orientation; on consolide, on rénove cette tradition ou encore on innove par rapport à cette même tradition. C'est là une question de choix liée à la signification que prendra le projet dans le milieu dans lequel il s'inscrit".

En 1988, toujours selon le MEQ, tel que cité dans **Pour un projet éducatif centré sur les valeurs** (p.33 vol. 1) la définition est devenue:

> "Le projet éducatif, c'est une démarche par laquelle une école précise ses objectifs propres, se donne un plan d'action, le réalise, le revise périodiquement, avec la participation des élèves, des parents, du personnel de l'école et de la commission scolaire".

Les mêmes auteurs modifient, de la façon suivante, la définition qui devient:

> "Démarche dynamique par laquelle une école, après avoir identifié clairement son vécu et les valeurs qui y sont présentes ou en carence, fait de ces valeurs la source de ses objectifs, se donne un plan d action basé sur ces valeurs choisies et partagées, le réalise et le revise périodiquement, avec la participation des élèves, des parents, du personnel de l école et de la commission scolaire, grâce au soutien d une équipe multi-agents représentative de tous ces agents".

Cet ouvrage comprend quatre fascicules qui traitent des thèmes suivants:

1- Introduction à la démarche (71 pages)

2- La démarche (113 pages)

3- Les outils pour faciliter la démarche (127 pages) première partie

4- Les outils pour faciliter la démarche (264 pages) deuxième partie

Ce modèle de gestion du projet éducatif nous présente un processus complet d une mise en oeuvre très élaborée. Il nécessite pour être appliqué des ressources supplémentaires et s étale sur une période dépassant une année scolaire.

Puis arrive la **Loi 107** qui, dans l article 37, précise ce qui suit:

> "Le projet éducatif de l'école est élaboré, réalisé et évalué périodiquement avec la participation des élèves, des parents, des enseignants et des autres membres du personnel de l'école et de la commission scolaire.
>
> Le projet éducatif contient les orientations propres à l'école déterminées par le conseil d'orientation et les mesures adoptées par le directeur de l'école pour en assurer la réalisation et l'évaluation.
>
> Les orientations et les mesures ainsi déterminées visent l'application, l'enrichissement et l'adaptation, compte tenu des besoins des élèves et des priorités de l'école".

De plus, selon l'article 36 de la Loi 107, le projet éducatif, conjointement avec les autres dispositions qui régissent l'école, encadre la réalisation de la mission de l'école.

En 1989, Denis Massé et André Godin, à l'intérieur du programme de formation adressée aux directeurs d'école, au module PIDEC IV, document 3.1 (p.2), définissent le projet éducatif comme suit:

> "L'ensemble de la vision du développement de l'élève qu'un milieu se donne de façon concertée et qu'il actualise à travers des valeurs, des orientations et des priorités éducatives".

A travers les années, on peut donc constater que la définition a évolué et est devenue une démarche, un processus de gestion pédagogique en trois étapes: l'élaboration, la réalisation-implantation et l'évaluation qui s'effectue avec les élèves, les

parents, les enseignants, les autres membres du personnel et de la commission scolaire. Cette démarche touche donc la mission, les orientations, les mesures, le plan d'action, les objectifs à atteindre, les priorités et les autres dispositions qui régissent l'école. Celles-ci sont entre autres:

1- la Loi sur l'Instruction publique et ses règlements,

2- le Régime pédagogique,

3- les autres lois ayant des incidences sur le milieu scolaire,

4- le règlement sur la reconnaissance comme catholique et le caractère confessionnel des écoles primaires et secondaires,

5- les règlements et procédures de la commission scolaire.

Le processus de gestion suggéré, lui aussi, a évolué en se complexifiant toujours davantage. L'approche systémique utilisée est apparue trop complexe pour beaucoup d'établissements qui ne se sont pas encore donnés de projet éducatif écrit. Les réalisations concrètes dans le sens de ce que demande la Loi 107 sont à venir pour plusieurs.

Afin de permettre aux écoles de concrétiser leur projet éducatif, il faut proposer une démarche simple qui permette de décrire ce qui se fait déjà et d'aller ensuite vérifier auprès des groupes-clients si cela répond à leurs désirs et à l'esprit de leur vision de la formation et de l'éducation des jeunes. Il faut, par la

suite, élaborer les actions nécessaires à leur réalisation et finalement vérifier périodiquement si les actions entreprises permettent d'atteindre les résultats escomptés.

L'esprit de cette démarche sera de remettre à l'ordre du jour la dimension du pourquoi des actions effectuées à l'école et la dimension de l'action centrée sur le besoin de l'élève.

3.2 LA DEFINITION DES CONCEPTS CLES:

Dans le contexte historique, nous avons vu que, depuis les années soixante, la définition du projet éducatif a évolué. Ce qu'on retrouve de commun à ces définitions est consigné dans le texte de la Loi 107. Voyons maintenant si nous pouvons préciser le sens des termes qui s'y trouvent.

Que nous suggère l'idée de **projet**? Un **projet** selon le dictionnaire Robert (1978, p.1542), est: "L'image d'une situation, d'un état que l'on pense atteindre". Au sens philosophique: "Tout ce par quoi l'homme tend à modifier le monde lui-même dans un sens donné".

Fortin (1980, p.55), nous suggère: " Le **projet** serait une réalité actuelle en devenir dans une action volontaire et consciente, orientée et organisée, d'un individu ou d'un groupe".

Le terme **éducation** selon Robert (1978, p.606), c'est "la mise en oeuvre des moyens propres à assurer la formation et le développement d'un être humain". On aura donc à déterminer les valeurs, les orientations, les priorités et les finalités qui supporteront nos actions en vue du développement des personnes. Il ressort de la concaténation des termes **"projet"** et **"éducatif"**, que l'objectif final, visé par le projet, sera la formation de la personne, particulièrement de l'élève qui fréquente l'école.

Selon Fortin (1980, p.56) , "Le projet éducatif est **éducatif** parce qu'il vise le développement de tous les individus qui y participent, autant la direction, les parents et les éducateurs que les élèves eux-mêmes".

La **mission** sera le terme utilisé pour désigner la raison d'être de l'école qu'est le développement intégral de l'enfant au niveau du savoir, savoir-faire et savoir-être dans les domaines des connaissances, des habiletés et des attitudes. La Loi 107 à l'article 36 spécifie ce qu'est la mission éducative de l'école:

> "L'école est un établissement d'enseignement destiné à assurer la formation de l'élève, autre que celui inscrit aux services de l'éducation pour les adultes."

Bryson, Freeman et Roering (1986), nous rappellent que la mission d'une organisation devrait être formulée en fonction des groupes d'intérêts.

L'**objet** du projet éducatif sera, au sens large, l'intervention de l'école dans le développement de l'enfant.

Cette intervention aura **lieu** à l'école, via la **participation** des groupes suivants: les élèves, les parents, les enseignants, les autres membres du personnel et la commission scolaire.

La mise en oeuvre du projet éducatif, faut-il le rappeler, se fera selon un processus de gestion en trois étapes: **l'élaboration, la réalisation et l'évaluation** qui permettront son émergence, son développement et son maintien.

Le milieu choisira son ou ses **orientations propres**, c'est-à-dire la ou les grandes directions ou tendances qui serviront à orienter ses actions. On verra au chapitre 5.0, ce que recouvre cette définition dans la pratique. Somme toute, un projet éducatif doit être à l'image du milieu et des participants. Il ne peut reproduire de façon identique celui de l'école voisine. Pour réussir, il doit refléter la volonté de tous les intervenants de se rassembler autour d'une mission commune dans le but d'améliorer la qualité de services aux élèves.

Quant aux **mesures**, stipulées dans la Loi 107, ce sont, en fait, les moyens que le milieu-école choisit pour mettre en oeuvre les objectifs et aussi pour en évaluer l'atteinte. L'évaluation pourra

aussi viser le niveau de créativité et le degré d'implication des participants, ce qui est d'une importance primordiale.

La cohérence entre les objectifs et les moyens choisis ainsi que la cohésion dans les actions des intervenants assureront la confluence nécessaire à l'accomplissement de la mission.

Rappelons que le projet éducatif est, somme toute, une démarche de changement qui s'opère dans le milieu-école en vue d'améliorer le service à la clientèle et notre modèle nous permettra d'y arriver de façon planifiée.

3.3 LA PLANIFICATION STRATEGIQUE:

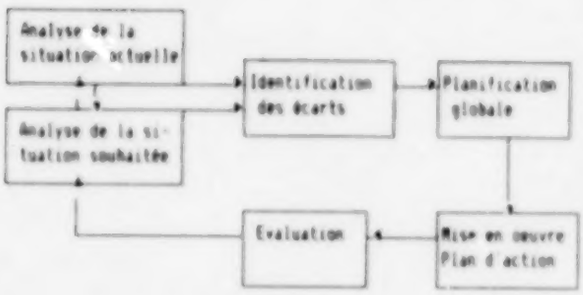
Ce que nous révèle la clarification de l'expression "projet éducatif" nous permet d'entrevoir que la mise en oeuvre s'inscrit, de façon globale, dans la fonction de gestion qu'on appelle planification. Dans son sens large, la **planification** permet d'identifier les objectifs à atteindre et les moyens les plus efficients pour les réaliser. C'est donc à travers ce processus qu'on pourra préciser les écarts entre la situation actuelle et la situation souhaitée, fixer les étapes à franchir et les moyens à utiliser pour réduire ces écarts.

Pour boucler la boucle, il faudra éventuellement déterminer un plan d'action, faire l'évaluation des actions entreprises, en confronter

les résultats à la situation souhaitée, pour ensuite reprendre au complet le processus, si nécessaire. La figure A représente schématiquement ce processus.

FIGURE A

Le processus de planification



Des études ont démontré que la propension à planifier dans une organisation fait croître proportionnellement ses chances de réussite. Dans la même veine, un milieu école qui veut, en fonction des prescriptions de la Loi, se donner un projet éducatif, doit s'insérer dans une démarche formelle de planification.

Le point de départ de cette démarche se situe au moment où le milieu décide de déterminer la mission de l'école. Nous croyons que la nécessité d'amorcer le processus par la définition de la mission et des stratégies en fonction de l'environnement nous amène à privilégier le modèle de planification stratégique à celui de la

planification opérationnelle qui, lui, pourra intervenir en complémentarité au moment d'établir le plan d'action. La planification stratégique nous donnera l'opportunité de formuler et de résoudre les enjeux en tenant compte des différents facteurs reliés à l'environnement, tant interne qu'externe.

Mais quelle est donc la définition de la planification stratégique? La planification ayant déjà été définie, qu'apporte la dimension stratégique à ce terme?

Le mot **stratégie** a d'abord un sens militaire. Par extension, on lui donne aujourd'hui le sens politique suivant: "Il désigne l'art de coordonner les actions, de manoeuvrer habilement afin d'atteindre un but". Paquin (1990) nous dit que:

> "La stratégie établit les orientations générales de l'unité concernée, ou de l'entreprise en définissant sa raison d'être, les objectifs qu'elle poursuit, sa personnalité, les produits et les services qu'elle entend offrir et les moyens qu'elle compte utiliser pour atteindre ses objectifs".

Mintzberg (1987) nous parle des définitions complémentaires de la stratégie. Selon lui, on peut lui donner un sens de plan ou guide, de pattern ou de suite d'actions, de position par rapport à l'environnement, de perspective ou de point de vue.

3.3.1 LES CONCEPTS DE LA PLANIFICATION STRATEGIQUE:

Et qu'en est-il de la planification stratégique?

Steiner (1969, p.122) définit la **planification stratégique** comme un processus par lequel les dirigeants d'entreprises déterminent les objectifs généraux, les politiques et les stratégies qui faciliteront l'acquisition, l'utilisation et l'affectation des ressources afin d'atteindre lesdits objectifs.

Bryson (1988, p.xii et p.5) le définit comme un effort discipliné visant à produire des décisions fondamentales et des actions qui forment et qui guident ce qu'est l'organisation (ou une autre entité), ce qu'elle fait et pourquoi elle le fait.

Certains confondent la planification stratégique avec un processus visant à définir les objectifs poursuivis et les orientations, ou avec de la planification à long terme ou avec de l'analyse de politiques.

Dans le tableau suivant, on peut voir ce qui caractérise la planification stratégique par rapport à la planification à long terme, selon Bryson (1988, p.10).

Tableau 1

1. Comparaison entre les caractéristiques de la planification stratégique et de la planification à long terme pour améliorer la performance.

LA PLANIFICATION STRATEGIQUE		LA PLANIFICATION LONG TERME
Identification des enjeux Recherche de solution Meilleur pour contexte politique.	REPOSE	Buts et objectifs poursuivis et traduits en budget et en programmes d'activités. Demande consensus.
Analyse de l'environnement et recherche des discontinuités et des changements qualificatifs, donc vision plus large et plans d'urgence.	ACCENTUE	Les tendances actuelles qui continueront dans le futur.
Version idéalisée de l'organisation, Vision du succès et comment l'atteindre.	PROJETE	Les tendances actuelles de façon linéaire.
Vers l'action et les conséquences futures de nos décisions actuelles.	ORIENTEE	Vers un futur probablement semblable à la situation actuelle. Précisions des actions à entreprendre pour l'atteindre.

Selon Bryson (1988), p. 08.

Le lien entre la planification stratégique et la mise en oeuvre du projet éducatif peut donc se faire:

Tableau 2

2. Les caractéristiques de la planification stratégique et de sa concordance avec le projet éducatif

LA PLANIFICATION STRATEGIQUE	LE PROJET EDUCATIF
Identification des enjeux.	Etat de la situation actuelle vs la situation souhaitée et le choix de la mission et des orientations.
Recherche de solutions.	Désir d'amélioration de la situation.
Analyse de l'environnement et recherche des discontinuités et des changements qualificatifs.	Analyse détaillée de situation, des activités et de la mesure des écarts.
Version idéalisée de l'organisation.	Repose sur les valeurs pédagogiques et psychosociales.
Vision du succès.	Améliorations souhaitées, valeurs. Meilleur service à l'élève.
Vers l'action Retour périodique.	Plan d'action Retour périodique.

Le modèle de planification stratégique a surtout été appliqué dans le secteur privé comme démarche de stratégie de changement. On retrouve peu d'études qui nous indiquent comment il peut s'introduire dans le secteur public.

3.3.2 LA PLANIFICATION STRATEGIQUE ET LE SECTEUR PUBLIC:

Les différences qui existent entre les deux types d'organisations, privées et publiques, sont telles que des modifications devront être apportées aux modèles existants destinés aux organisations privées pour qu'ils puissent s'appliquer aux organismes du secteur public.

Les contraintes qui peuvent changer le sens de la planification stratégique dans les organismes publics sont celles qui limitent leur marge de manoeuvre. Parmi celles-ci, on peut citer: le cadre légal qui fixe le mandat, les responsabilités, les modes d'organisation, les systèmes de gestion, le financement et les contrôles. De plus, la situation de quasi-monopoles et d'obligation à rendre les services qui prévalent dans plusieurs organismes publics font que l'organisation contrôle mal sa concurrence, ses territoires, ses clientèles, ses sphères d'activités et les moyens de les atteindre.

Souvent, une organisation publique est un élément ou un sous-système d'un ensemble beaucoup plus vaste et, à ce titre, n'a pas la maîtrise de sa destinée.

Il faudra donc que les modèles de planification stratégique dans le secteur public prévoient s'éloigner de la gestion de l'économie

concurrentielle de marchés pour regarder davantage "la collaboration entre les partenaires" (Paquin 1990, p.12)

Autre élément relié au phénomène de la concurrence: dans le secteur public, une clientèle insatisfaite peut toujours avoir recours au pouvoir politique pour obtenir gain de cause et ce pouvoir peut venir unilatéralement ordonner un changement de décision. Ce non-respect du plan en vigueur dans l'organisation par un niveau décisionnel extérieur s'insère très mal dans une démarche de planification stratégique. Cependant, cette même démarche de planification stratégique nous permettra de gérer tenant compte de l'importance d'être à l'écoute du client.

3.3.3 LE MODELE, SES AVANTAGES, SES PARTIES PERTINENTES:

Bryson (1988, p.1) nous dit que, vu l'augmentation de la turbulence de l'environnement, vu l'interdépendance des organisations publiques, il est de plus en plus important pour elles de penser stratégie, de traduire leurs intuitions en stratégies et de développer le rationnel soutenant la mise en place de leurs stratégies. C'est ce que nous proposerons de faire dans la démarche suggérée pour la mise en oeuvre du projet éducatif.

L'aide du modèle nous permettra de traduire l'intuition des pratiques existantes et le rationnel qui s'en dégage, en écrits structurés en fonction des prescriptions de la Loi 107. Il est

aussi important de tenir compte et d'inclure dans la gestion des organisations publiques la dimension politique de plus en plus présente dans la réalité quotidienne. Ici encore, le modèle nous aidera à gérer cette dimension.

Bryson et Roering (1987) et Bryson (1988 p.24) font état de neuf écoles de pensée, plutôt complémentaires qu'opposées, qui ont étudié la planification stratégique dans le secteur privé. Ils les regroupent selon l'approche de processus ou l'approche de contenu. Ils mesurent leur applicabilité au secteur public selon que chacune comprend:

1- la fixation d'une grande politique et d'une direction,
2- l'évaluation de l'environnement interne et externe,
3- l'attention apportée aux groupes d'intérêts,
4- l'identification des enjeux stratégiques,
5- l'identification des stratégies pour traiter les enjeux,
6- la prise de décision,
7- les actions,
8- le suivi des résultats.

Se basant sur leur étude, ils nous suggèrent le modèle suivant comme modèle approprié au secteur public. Il comprend les huit étapes suivantes:

1- Initier et se mettre d'accord sur un processus de planification stratégique.

2- identifier les mandats de l'organisation,

3- clarifier les mandats et les valeurs de l'organisation,

4- évaluer pour l'environnement extérieur les opportunités et les dangers,

5- évaluer pour l'environnement intérieur les forces et les faiblesses,

6- identifier les enjeux stratégiques auxquels l'organisation fait face,

7- formuler les stratégies pour gérer les enjeux,

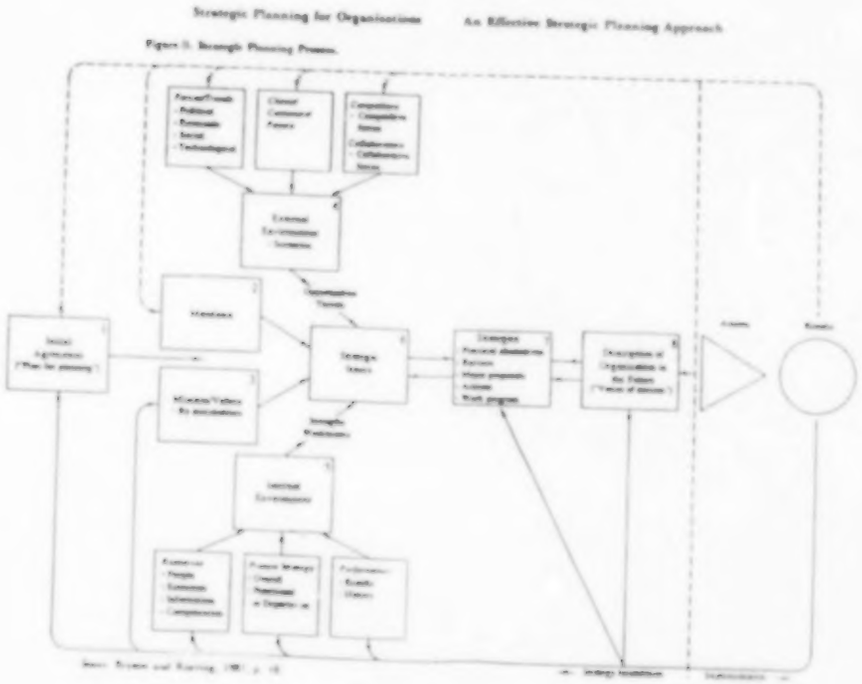
8- établir une vision future efficace pour l'organisation.

Ce modèle présente les **avantages** suivants:

- il ajoute la dimension du rationnel politique à la prise de décision,
- il peut être utilisé pour développer des stratégies pratiques d'implantation de visions politiques globales,
- il s'agit d'un modèle intuitif qui, par définition, suppose la présence de conflits et non de consensus,
- les enjeux politiquement acceptables seront retenus,
- les politiques seront des compromis acceptables aux différents groupes d'intérêts,
- le modèle de Bryson peut aider à se familiariser avec les prises de décisions à saveur politique,
- le modèle politique permettra d'atteindre un consensus sur les meilleures politiques ou programmes pour solutionner les enjeux à la satisfaction des groupes d'intérêts,
- et enfin, il permet de découvrir s'il y a consensus, sur quoi porte ce consensus, sans en présumer l'existence.

FIGURE 8

Le modèle de planification stratégique selon Bryson



3.3.4 LES LIMITES DU MODELE DE BRYSON:

Appliqué à la situation scolaire et sans oublier les limites inhérentes à un organisme public, mentionnées à 3.3.2 de cette étude, le processus de la planification stratégique, tel que préconisé par Bryson, a cependant des limites ou des difficultés d'application.

Le processus global appartient davantage au niveau de la commission scolaire, plutôt qu'à une école donnée. Si on l'applique à ce niveau, cela permettra à l'instance décisionnelle politique d'entériner la mission des écoles et d'éviter ainsi que ses décisions futures viennent contredire celles des écoles. Dans la même veine, la Loi 107, en donnant plus de pouvoir aux conseils d'orientation (articles 39, 54, 77, 79 2e par., 80, 82, 218 1er par.), demandera aux commissaires de revoir certains de leurs processus de décision. Ceci permettra de clarifier les zones respectives de pouvoir et assurera une plus grande cohérence.

Les pouvoirs de contrôler les facteurs importants de la gestion pédagogique et budgétaire sont limités non seulement par les politiques dictées par le MEQ ou par la Commission scolaire, mais encore, par les conventions collectives et les demandes syndicales en ressources humaines où l'importance des relations de travail l'emporte sur le respect des responsabilités professionnelles envers le client.

Les clientèles sont captives. Même si la Loi 107 (article 4, 1er para.) donne aux parents le choix de l'école, dans la pratique les conditions pour l'exercice de ce choix constituent un véritable carcan. Donnons l'exemple du transport scolaire qui est à la charge des parents lorsque ceux-ci choisissent une école autre que celle de leur quartier et nous voyons facilement les limites du choix, particulièrement en banlieue.

Il est difficile de démontrer l importance à donner à un tel processus puisque la possibilite d y attribuer les ressources nécessaires est très mince en période de restrictions budgétaires.

L orientation de l organisation vers les besoins de ses clients est aussi difficile à atteindre parce qu il est souvent difficile de se mettre d accord sur une mission, sur les orientations ou sur les valeurs qu on vise à transmettre, qu elles soient pédagogiques, sociales ou culturelles. On retrouve aussi fréquemment cette croyance chez les éducateurs: "Faites en sorte que nous ayons de bonnes conditions de travail et nous donnerons de bons services aux élèves" plutôt que de dire "quels sont les besoins des élèves et que pouvons-nous faire professionnellement pour mieux y répondre".

Il est aussi difficile de mesurer les résultats et d évaluer l atteinte des objectifs retenus que ce soit par rapport aux acquis scolaires ou à la supervision et à l évaluation pédagogiques.

D autres facteurs rendent difficile l adoption d un plan stratégique de trois ou quatre ans. Il s agit des mouvements des personnels dont l affectation s effectue plus souvent en fonction de l ancienneté associée au critère de capacité selon la convention collective plutôt qu en fonction de la compétence professionnelle ou de l ajustement entre les forces d un individu et les compétences requises dans une situation donnée. De plus, plusieurs écoles secondaires de premier cycle voient leur clientèle changer

à toutes les deux ou trois années, il devient donc difficile de poursuivre avec la même équipe, sans aucune bifurcation du plan original.

Il faut aussi tenir compte que le processus intégral de la planification stratégique est un processus lourd où les nombreux acteurs, ainsi que les négociations sans fin qui peuvent survenir, peuvent occasionner de nombreux délais. Les acteurs eux-mêmes, par les lacunes de leurs propres capacités, peuvent entraver la démarche, sans compter que le contexte général peut ne pas s'y prêter. Il faut aussi être conscient que dans une école secondaire où l'on retrouve entre 500 et 2 000 êtres humains en interrelations, en plus des parents des élèves, le quotidien attire très fortement l'attention des gestionnaires scolaires qui doivent à la fois faire face à de plus en plus de demandes des administrateurs des paliers supérieurs, et ce, sans ajout de ressources. Ce quotidien a malheureusement souvent tendance à prendre le dessus et à reléguer au second plan des opérations comme celle qui nous intéresse.

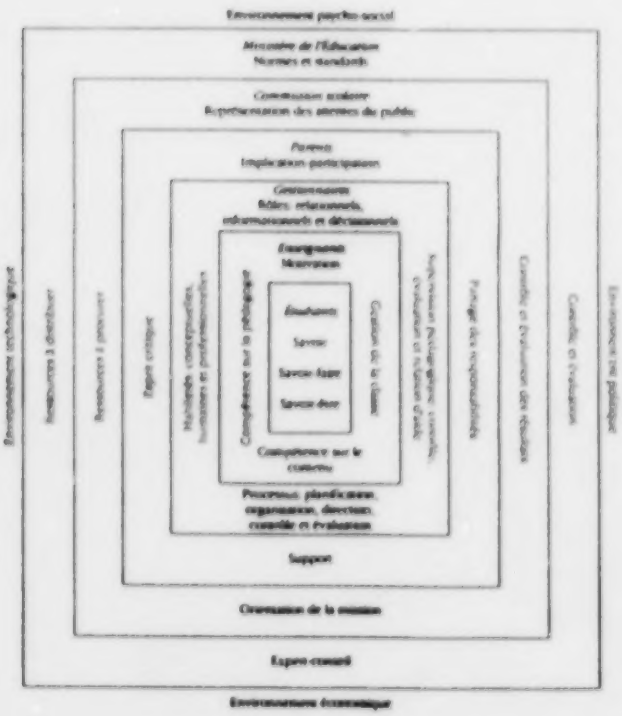
Malgré les limites mentionnées, ce que nous devons retenir comme étant le plus important de ce modèle, c'est de penser et agir stratégiquement dans l'exercice de toutes et chacune des zones résiduaires de pouvoir que l'école possède. Autre point important serait qu'aider le personnel à se fixer des priorités lui permet de réorganiser son temps et non de le perdre...

3.4 LE MODELE DE L'ECOLE EXCELLENTE:

Le modèle de l'école excellente de Gérard Ethier (1989) suscite un grand intérêt pour la mise en oeuvre du projet éducatif. Comme on peut le voir à la figure C, on y retrouve toutes les facettes du vécu scolaire. Les groupes d'intérêts ayant des enjeux à faire valoir dans le dossier scolaire y sont tous représentés.

FIGURE C

Le modèle intégrateur de l'école excellente



Ce modèle sera particulièrement utile pour nous guider dans l'examen de l'état actuel de notre organisation. Par ses suggestions de questions, il oriente la cueillette de données pertinentes sur l'état actuel de la situation, point de départ au processus de connaissance de son milieu. Il a aussi avantage à être utilisé pour obtenir l'information sur la vision de succès que l'école pourra vouloir se donner en fin de processus. Si l'on pose ces questions en parallèle avec la situation désirée, la comparaison des deux résultats et l'identification des écarts nous permettront de voir se dessiner clairement les zones d'intervention où le milieu aura avantage à agir. On retrouvera à l'annexe B les questions que nous suggère le modèle.

3.5 LES LIENS DU MODELE DE PLANIFICATION STRATEGIQUE AVEC NOTRE SITUATION:

Déja schématisés au Tableau 2. page 39 de cette étude, nous pouvons voir que le modèle et le projet éducatif se combinent bien. Le modèle de la planification stratégique, malgré ses difficultés reliées au secteur public, est approprié à la situation parce qu'il a pour but de relier les organisations et leur environnement et parce qu'il intègre la dimension politique (de plus en plus présente dans nos organisations scolaires) dans le processus de prise de décision. Chaque jour, l'école doit faire face aux demandes des groupes d'intérêts qui veulent tous être entendus pour

défendre leurs enjeux favoris. La Loi 107, par son article 9 permet à tout élève ou ses parents de porter en appel toute décision d'un gestionnaire scolaire au conseil des commissaires d'une commission scolaire. Le modèle nous permet d'être plus articulé au niveau du management des groupes d'intérêts. Il nous aide à résoudre et à formuler les enjeux, à prendre des décisions aujourd'hui en tenant compte des conséquences futures. Il nous dispose à construire avec nos forces, à prendre avantage des opportunités et à minimiser nos faiblesses et à composer avec les dangers de l'environnement. Il nous donne les informations nécessaires pour gérer efficacement en tenant compte des circonstances qui changent, voir même de faire face aux situations inattendues.

En nous permettant de développer une base cohérente de prise de décisions qui tiennent compte des conséquences futures, il nous permet d'identifier nos zones de pouvoir et d'y exercer, là, le maximum de discrétion.

Les parties pertinentes retenues de ce modèle seront avant tout de développer l'esprit de penser et d'agir stratégiquement. La préoccupation de gérer la dimension politique et de toujours relier les actions entreprises au client et au milieu concernés feront aussi partie de l'orientation globale de la gestion stratégique de l'organisation. L'adaptation que nous devrons faire de ce modèle sera de l'utiliser pour l'établissement de la mission, des

orientations, des enjeux ou cibles d'intervention, pour établir le lien entre les orientations et l'affectation des ressources dans les domaines où l'école a suffisament de marge de manoeuvre pour appliquer les décisions qui seront prises.

Nous aurons aussi avantage à utiliser ce modèle pour l'établissement du plan qui servira à coordonner les actions de différents acteurs de l'organisation afin que chacun sache ce qu'il doit faire et pourquoi.

Le but de l'utilisation de ce modèle sera d'abord et avant tout de servir de guide afin de produire un changement dans nos organisations scolaires. Qui dit changement dit aussi insécurité et résistances de toute nature. Tout processus visant à produire un changement est en soi une entreprise délicate. Si nous voulons éviter que la mise en place d'un projet éducatif soit perçue comme un nouveau ballon prêt à se dégonfler, un nouveau gadget venu d'en haut, il faut tout mettre en oeuvre pour assurer ses chances de succès.

Selon Eadie (1980) et Paquin (1990), "la capacité d'une organisation publique à gérer stratégiquement dépend des facteurs tels les ressources humaines, son expérience de planification, ses systèmes de gestion et les demandes externes."

Bryson (1988, p.219) indique quelques conditions à respecter pour favoriser le succès du processus de planification stratégique:

1- il faut que les administrateurs et les gestionnaires se prononcent clairement en faveur de la planification stratégique et qu'ils soient disposés à prendre les décisions importantes qui s'imposent,
2- il doit y avoir au moins un porteur de dossier qui gère le processus,
3- au départ, on doit avoir clarifié les mandats et les attentes,
4- les attentes quant aux résultats escomptés doivent être réalistes,
5- on doit assigner du personnel aux tâches importantes,
6- on doit s'assurer que l'équipe de planification soit formée des représentants de chacun des secteurs afin que l'information circule mieux,
7- les décisions budgétaires lorqu'elles suivent la planification stratégique doivent tenir compte de ses objectifs,
8- le processus doit permettre aux groupes de décideurs de se réunir pour parler de ce qui est important dans l'organisation.

Dans ce sens, nous croyons que l'étape cruciale est celle du départ de l'opération. Celle où le milieu se familiarise avec les

concepts, exprime ses attentes, clarifie les rôles et les responsabilités de chacun, exprime sa volonté à regarder ce que l'organisation veut faire, ce qu'elle fait, pourquoi elle le fait. Le temps investi dans cette étape se traduira dans une plus grande adhésion des groupes d'intérêts à participer et sera récupéré en rendant les étapes suivantes plus faciles. On tentera, par la suite, d'identifier les écarts et on choisira les enjeux importants pour lesquels on établira des plans d'action, selon un modèle de gestion opérationnelle. Puis, viendront l'évaluation et possiblement après avoir réussi deux ou trois exercices de planification stratégique, l'école pourra songer à établir sa vision du succès, son code d'éthique personnel.

4.0 LA METHODOLOGIE

4.0 LA METHODOLOGIE

Durant la première partie de cette étude, nous avons recueilli les données qui permettront de brosser un portrait du développement des projets éducatifs dans la région Laval-Laurentides-Lanaudière.

4.1 LE QUESTIONNAIRE:

A cette fin, un questionnaire (annexe E) a été envoyé à 89 écoles secondaires, tant publiques que privées, tant catholiques que protestantes de la région LLL. La liste des écoles visées a été remise par le bureau régional du MEQ. L'envoi de ce questionnaire accompagné d'une lettre explicative (annexe D) était adressé aux directrices et directeurs d'école. Parallèlement, le directeur régional du MEQ, monsieur Pierre-Paul Allaire, a fait parvenir une lettre explicative aux directeurs généraux de chacune des commissions scolaires leur demandant leur collaboration. On retrouvera copie de ces documents aux annexes E, D, et C.

Nous avons reçu 24 réponses au premier envoi du 6 juin 1990, dont une, d'une école qui a maintenant une vocation primaire. Un nouvel envoi des mêmes documents, accompagnés d'une lettre de rappel (annexe F) a été posté le 8 septembre 1990 aux 65 écoles qui

n'avaient pas encore répondu. Cette fois, 22 questionnaires ont été retournés, dont deux pour la deuxième fois et un retour pour mauvaise adresse. Quatre autres questionnaires ont du être annulés, un parce qu'il s'agissait d'une autre école primaire et les trois autres parce qu'il s'agissait de sous-centres d'une école déjà comptée. Quarante-deux questionnaires sur un total de 84 sont utilisables aux fins de la recherche, ce qui représente une participation de 50,0%.

Trente-sept des 42 écoles qui ont répondu étaient des institutions publiques, ce qui représente 88,1% et cinq, des écoles privées, pour une participation de 11,9%.

Comme on peut le voir au tableau suivant, toutes les commissions scolaires sollicitées, sauf une, ont répondu à l'appel, assurant ainsi une bonne représentation de chacune des régions et de l'ensemble du territoire. Le pourcentage d'écoles participantes par rapport au nombre sollicité varie de 25% à 100% par commission scolaire. Une participation particulière du directeur général de la commission scolaire Berthier Nord-Joli est à souligner. Il nous a fait parvenir la documentation complète que sa commission entend utiliser pour mettre en place les projets éducatifs de leurs écoles.

Tableau 3

3. La représentativité des écoles participantes du territoire LLL par commission scolaire

COMMISSION SCOLAIRE	ECOLES PARTICIPANTES	TOTAL	REPRESENTATIVITE
REGION DE LAVAL			
Les Ecores	2	5	40,0 %
Chomedey de Laval	5	13	38,5 %
Mille-Iles	6	8	75,0 %
Laurenval	0	2(6)	00,0 %
REGION DE LANAUDIERE			
Des Manoirs	4	6	66,6 %
Berthier Nord Joli	1	4	25,0 %
Cascades-L'Achigan	1	3	33,0 %
L'Industrie	1	3	33,3 %
Le Gardeur	1	3	33,3 %
REGION DES LAURENTIDES			
Blainville Deux-Montagnes	5	9	55,6 %
Long Sault	1	2	50,0 %
Saint Jérome	4	6(7)	66,6 %
Laurentides	4	6	66,7 %
Pierre Neveu	2	2	100,0 %
Institutions privées	5	12	50,0 %
TOTAL	**42**	**84**	**50,0 %**

8(plus collaboration du MS)

On peut donc dire que l'ensemble du secteur francophone catholique de la région LLL est couvert. Les secteurs protestant et anglophone ne sont pas inclus.

Si on regarde le taux de réponses en fonction de la grosseur des écoles, on obtient les données suivantes:

Tableau 4

4. La participation en fonction de la population des écoles

	POPULATION D'ELEVES PAR ECOLE					
	0-500	500-1000	1000-1500	1500-2000	2000 et +	pas de répon.
NO. D'ECOLES	15	10	7	3	3	4

Là encore, les réponses aux questionnaires représentent l'éventail complet des écoles à populations scolaires différentes.

Le questionnaire comprenait huit questions permettant d'obtenir de l'information sur:

. l'existence d'un projet éducatif dans l'école,

. l'état de son développement,

. les outils utilisés à chacune des étapes,

. les hésitations, contraintes ou résistances du milieu envers le projet éducatif,

. la perspective que le directeur d'école a de la mise en oeuvre d'un projet éducatif dans son école.

Les questionnaires reçus ont donc été analysés aux fins d'en retirer ces informations pour ensuite les regrouper et vérifier si des tendances se dégagent en vue de tracer un portrait de l'état de développement des projets éducatifs de la région LLL.

4.2 LES ENTREVUES TELEPHONIQUES

Après avoir analysé l'ensemble des dossiers reçus, 14 entrevues téléphoniques ont été réalisées auprès de certains directeurs d'école. Le choix de ceux-ci a été fait en fonction de leurs réponses au questionnaire. Le but était d'approfondir les réponses ou de tenter d'obtenir des informations supplémentaires sur des points précis. Une liste de questions posées peut être consultée à l'annexe G.

4.3 LES ENTREVUES PARTICULIERES

Deux entrevues personnelles ont été réalisées. Une avec un directeur d'école et une autre avec messieurs Denis Massé et André Godin, professeurs à l'université de Sherbrooke à la faculté de l'éducation. Le but de la première entrevue était d'interviewer un directeur d'école qui a mis en oeuvre son projet éducatif depuis quelques années et de regarder le déroulement de l'élaboration, l'implantation et l'évaluation de son projet dans son école. La deuxième entrevue avait pour but de connaître l'orientation de la

formation donnée aux cadres scolaires dans le module PIDEC sur la mise en oeuvre d'un projet éducatif.

Des 42 écoles qui ont répondu au questionnaire, 17 écoles ont fait parvenir de la documentation, 13 écoles publiques et quatre écoles privées. Cette documentation comprenait surtout les projets éducatifs qui ont été soigneusement analysés en fonction des spécifications du mandat confié par la direction régionale du MEQ. Une attention particulière a été apportée aux définitions des termes *orientations et mesures*. Certains ont offert quelques outils qu'ils avaient utilisés pour l'une ou l'autre des étapes de la mise en oeuvre de leur projet éducatif. Quelques-uns ont refusé de faire parvenir certains documents, même promis, qui auraient été pertinents à l'étude tels des questionnaires ou grilles de cueilllette de données de base ayant servi à la mise en place de leur projet. Peu ont développé des outils d'évaluation, rares même sont ceux qui ont procédé à une évaluation profonde, globale de leur projet; pour la plupart, il s'agit d'une étape à venir. La révision annuelle est la forme la plus courante d'évaluation effectuée actuellement.

De plus, certains ont fait des suggestions d'ouvrages à consulter. Cette liste de titres suggérés utilisés par les écoles se retrouve à l'annexe H de la présente étude.

L'ensemble des données ainsi obtenues sera analysé avec précision au chapitre suivant. Elles sont suffisantes pour donner une idée du développement des projets éducatifs et pour répondre au mandat confié.

En ce qui regarde la production d'un guide, maints ouvrages ont été consultés, en plus des documents reçus des écoles. Dû au fait que plusieurs écrits existants déjà en ce sens étaient trop élaborés, il a fallu en retenir davantage l'esprit qui sera conjugué à l'esprit du modèle de la planification stratégique. C'est ce qui nous guidera dans les recommandations que nous ferons au chapitre sept.

4.4 LES LIMITES DE L'ETUDE:

Tel que déjà mentionné, notre étude est limitée aux écoles secondaires francophones catholiques de la région Laval-Laurentides-Lanaudière, tant publiques que privées. Les données analysées sont fonction des écoles ayant répondu au sondage. L'exclusion des écoles anglophones et protestantes n'était pas voulue au départ, mais aucune n'a répondu au sondage. On a vu aux tableaux 3 et 4, que les trois régions sont représentées, de même que les écoles de différentes populations et les écoles publiques et privées.

Notre échantillon représente 50% de toutes les écoles du territoire et nous permet donc une certaine généralisation des résultats. Les analyses sont réalisées à partir des renseignements reçus des répondants et, à ce titre, sont limitées par ceux-ci. Des précisions ont été obtenues dans certains cas, lors des entrevues téléphoniques et personnelles, mais cette technique n'a pas été utilisée de façon systématique.

Quant au guide à rédiger, vu l'importance de la créativité et de la spécificité locales dans une telle démarche de prise en charge, les grandes étapes d'une démarche seront proposées, des grilles, outils ou procédés seront mentionnés, non à titre prescriptif mais à titre de suggestion ou d'exemple prêts à être adaptés aux besoins de chacun. Il s'agit d'aider à s'outiller beaucoup plus qu'à faire le travail pour les autres.

5.0 L'ANALYSE DES DONNEES

5.0 L'ANALYSE DES DONNEES

La première partie de ce chapitre sera réservée à la compilation et à l'analyse des données recueillies par le questionnaire. En deuxième partie, nous définirons, à l'aide de l'information reçue, les termes *orientations et mesures*. En troisième partie, nous verrons ce qui se dégage à l'analyse des projets éducatifs reçus , et dans quelle mesure l'apport de notre modèle de planification stratégique rejoint la réalité vécue dans les écoles.

5.1 L'ANALYSE DES QUESTIONNAIRES:

Comme nous l'avons abordé au chapitre quatre, notre échantillon est constitué de l'ensemble des établissements d'enseignement secondaire francophones de la région Laval-Laurentides-Lanaudière. La liste nous avait été fournie par le bureau régional du MEQ. Suite à des ajustements expliqués au chapitre quatre, le nombre des écoles consultées totalise 84.

Les résultats des réponses à chacune des questions seront présentés en tableau. Un sommaire de ces résultats sera rédigé et constituera le portrait du développement des projets éducatifs de la région Laval - Laurentides - Lanaudière.

Tableau 5

5. Les projets éducatifs élaborés

QUESTION 1: Avez-vous élaboré le projet éducatif de votre école?

	OUI	POURCENTAGE	NON	POURCENTAGE
ECOLES	25	59,5 %	17	40,5 %

QUESTION 1B: A quel moment?

Les 25 répondants se répartissent comme suit:

	1975	1980	1983/5	1987/9	1990	TOTAL
ECOLES	1	4	5	8	7	25

Tableau 6

6. Les projets en voie de réalisation

QUESTION 2: Votre projet éducatif est-il en voie de réalisation?

	OUI	%	NON	%	PAS REP.	%
ECOLES	26	62%	8	19%	8	19%

A la question depuis combien de temps, les réponses sont sensiblement les mêmes qu'à la question 1B.

Tableau 7

7. L'évaluation des projets et leur fréquence

QUESTION 3: Avez-vous procédé à l'évaluation de votre projet éducatif?

	OUI	%	NON	%	PAS REP	%
ECOLES	14	33,4%	20	47,6%	8	19%

QUESTION 3B: Combien de temps après le début de la réalisation?

Voici la distribution des 14 écoles qui évaluent leur projet:

	APRES 2 ANS	AUX 2 ANS	CHAQUE ANNEE
14 ECOLES	1	1	12

Si l'on veut faire ressortir quelques généralités sur le développement des projets éducatifs dans notre région, on peut déjà dire:

- que 60% des écoles secondaires ont élaboré leur projet éducatif,
- que 15/25, soit 60%, l'ont fait au cours des deux dernières années,
- que seulement 19% n'ont pas encore amorcé l'élaboration de leur projet éducatif,

. que 14 écoles sur les 25 qui ont déjà un projet éducatif, l'ont déjà évalué, ce qui représente 56%,
. et que 12/14, soit 85,7% des écoles qui ont évalué leur projet éducatif, l'évaluent à chaque année.

Voilà ce que nous laissent conclure les réponses données aux quatre premières questions du sondage.

Voyons maintenant ce que disent les écoles sur les outils utilisés. Selon les réponses données, le document **commun** le plus consulté, après les documents personnels à chacune des écoles, serait le guide **Pour un projet éducatif centré sur les valeurs** (1988).

Tableau 8

8. Les outils et leur fréquence d'utilisation

NOM DES OUTILS UTILISES	FREQUENCE D'UTILISATION
Documents personnels à chaque école	8
Pour un projet éducatif centré sur les valeurs	7
Notes de la commission scolaire	3
Réunions de concertation et de clarification	3
Vécu scolaire	3
Notes de la dir. rég. du MEQ de Yvon Théroux	2
Analyse institutionnelle: Evaluer pour évoluer	2
Vécu confessionnel	1
Document du comité catholique	1

Document de l'AIES	1
Indiquent avoir consulté sans spécifier de document	2
Pas de réponse	4
N'ont pas utilisé d'outils	17

NBile total dépasse 42, certains ayant exprimé plus d'un choix.

Comme nous pouvons le constater, une grande proportion des écoles ont choisi de créer leurs propres outils. Ces outils sont tous en rapport avec la cueillette d'information, soit sur l'état de la situation actuelle, soit sur les attentes des différents intervenants. Ceci est tout à fait compréhensible puisque le respect de la spécificité de chaque école exige qu'on utilise un outil approprié à ses besoins paticuliers.

Le deuxième outil le plus utilisé est le document de Bertrand, Beaulieu et De Carufel (1988) publié par le MEQ à Trois-Rivières. Cependant, aucune école mentionne avoir respecté la démarche dans son entier, la trouvant quelque peu exhaustive. La plupart indique avoir utilisé certains textes appropriés à leurs besoins. Ce document est surtout utilisé par les écoles ayant orienté leur projet éducatif sur des valeurs.

Dix-sept écoles ont répondu ne s'être servies d'aucun outil. Cependant, on retrouve parmi ces dernières un bon nombre d'écoles n'ayant pas encore mis leur projet éducatif en place.

L'analyse des quatre dernières questions du sondage a pour but de connaître davantage les attitudes d'hésitations, de contraintes et de résistances qui entourent la mise en oeuvre du projet éducatif. La dernière question nous indiquera la perception qu'ont les directrices et les directeurs d'écoles face à l'ensemble du dossier.

Tableau 9

9. Les hésitations au projet éducatif et leur fréquence

QUESTION 5: Dans votre milieu, des hésitations à la mise en oeuvre d'un projet éducatif se manifestent-elles? Si oui, lesquelles?

27 écoles ont répondu à cette question, dont 11 négativement.

LES HESITATIONS	LA FREQUENCE
EN FONCTION DU PROJET LUI-MEME:	
. Le temps requis pour cette opération, parmi les autres...	3
. Le temps, il faut y aller par étapes...	2
. Les moyens...	1
. Y-a-t-il un véritable intérêt à écrire un p.é.?	1
EN FONCTION DES INTERVENANTS:	
. Les hésitations à se plier à un projet commun. (Ex: Les règlements, les exigences, l'option chrétienne dérangent certains enseignants.)	2
. Tout changement insécurise, surtout lorsque les gens sont satisfaits du vécu quotidien.	1

. Difficultés de s'entendre avec tous les intervenants	1
. L'apprentissage de travailler ensemble au C.O.	1
. Les enseignants ont peur d'être embrigadés par un document...	1
. Les éducateurs, un peu individualistes, veulent être maîtres à bord en classe.	1
. Difficultés de concertation enseignants/direction.	1
. Le peu de participation de la part des parents	1
. Un directeur d'école dit: "Je ne sais pas par quel bout prendre la bête..."	1

Tel que nous le montre le tableau 9, nous voyons que les hésitations exprimées relèvent à la fois du projet lui-même et des intervenants impliqués dans la mise en oeuvre. La fréquence des hésitations ne montre aucune hésitation majeure. Toutefois, le facteur temps semble remporter la palme suivi des problèmes inhérents à la concertation entre les individus. Il s'agit là de deux difficultés déjà soulevées dans notre cadre conceptuel.

Tableau 10

10. Les contraintes rencontrées dans la mise en oeuvre

QUESTION 6: Quelles sont, à l'heure actuelle, les principales contraintes que vous rencontrez face à la mise en oeuvre du projet éducatif?

28 écoles ont répondu à cette question, aucune négativement.

LES CONTRAINTES RENCONTREES	LA FREQUENCE
EN FONCTION DU PROJET LUI-MEME:	
. Manque de façon de faire, d'information, de modèle organisationnel, façon de démarrer la rédaction. Recherche de quelque chose de pratique.	8
. Manque de temps pour l'élaboration et l'évaluation	4
. L'appropriation et l'actualisation par tous est difficile à faire.	3
. Présence du primaire et secondaire dans la même école = besoins et perceptions différents.	2
. L'incompréhension des rôles respectifs des CO et CE.	1
. Liaison difficile avec les services de la commission.	1
. Une revision en profondeur s'avère périodiquement nécessaire.	1
EN FONCTION DES INTERVENANTS:	
. Consensus et concertation: Nécessaire, par niveau et avec l'équipe-école.	5
. Participation des parents difficile lorsque les jeunes fréquentent l'école une année seulement.	2

. L'implication de tous les intervenants est difficile à atteindre.	1
. Le désintéressement de certains enseignants qui refusent tout ce qui ressemble à un ordre ou à une instruction	1
. Le système de valeurs de la société en général.	1
. Le désintéressement des enseignants aux valeurs chrétiennes.	1
. Désir de pouvoirs plus grands que ceux prévus par la Loi 107 de la part des participants au CO.	1

Comme on peut l'observer, les secteurs de contraintes et d'hésitations se chevauchent et on peut les regrouper autour des deux grands thèmes, soit celui du projet lui-même et celui des intervenants qui y travaillent.

Les facteurs matériels et temporels ainsi que la dimension des interrelations entre les intervenants, le niveau de participation et de consensus sont les préoccupations importantes.

Puisque le projet éducatif est essentiellement un processus de changement, il est important de connaître les zones de résistances du milieu afin de prévoir une démarche appropriée qui les prenne en considération. Nous pourrons constater, à la lecture du tableau 11, que les résistances concordent avec les contraintes et les hésitations. Cependant, on s'aperçoit d'une nette diminution de l'importance des facteurs matériels et de la prépondérance des facteurs humains.

Tableau 11

11. Les secteurs de résistances et leur fréquence

QUESTION 7A: Pouvez-vous identifier les principaux facteurs de résistance face à la mise en oeuvre du projet éducatif.

23 écoles ont répondu à cette question, dont 4 expriment aucune résistance et 2, de l'intérêt à participer.

LES RESISTANCES	LA FREQUENCE
EN FONCTION DU PROJET LUI-MEME:	
. Manque de ressources humaines et financières pour le projet.	1
. Imprécision et utilité de la démarche	1
EN FONCTION DU CHANGEMENT:	
. Clarifier la conception, le rôle de l'école. Difficulté de cerner les orientations pédagogiques. Difficulté de prioriser les dossiers.	5
. A l'intérieur de l'école, on redoute de perdre la maîtrise de certains secteurs d'activité, on craint de changer de mode de vie.	2
EN FONCTION DES PERSONNES:	
. Difficultés de concertation et de consensus. Difficulté de perception de la réalité. Difficulté à se mettre d'accord sur les dossiers, les orientations pédagogiques, sur les valeurs. Manque de cohésion.	5

. Clarifier les rôles de chacun des intervenants: Les CO sont souvent une tribune. Les enseignants du secondaire surtout craignent que les parents du primaire prennent les décisions à leur place. Certains enseignants ne se sentent pas concernés. Ils veulent voir certaines valeurs présentes à l'école, mais préconisées par *"d'autres"*. Manque de cohérence.	5
. Absence de gestes, de présences et d'engagements significatifs pour promouvoir les valeurs.	3
. Les enseignants sont individualistes.	1
. Les enseignants sont à la veille de la retraite.	1
. Les enseignants se prennent pour des travailleurs à taux horaire, tout est minuté.	1

Ce tableau nous démontre que les résistances sont reliées aux interrelations entre les participants au processus plutôt qu'à l'objet du processus lui-même. Cela nous laisse prévoir l'importance d'étaler au grand jour toutes ces données afin que les personnes impliquées puissent clarifier et exprimer leurs craintes diverses. Certains obstacles devront être surmontés avant d'établir un dialogue productif entre les intervenants. Ceux-ci sont identifiés dans les causes des résistances mentionnées dans les réponses des directeurs à la question suivante:

Tableau 12

12. Les causes des résistances au projet éducatif

QUESTION 7B: Quelles seraient les causes principales de ces résistances?

15 écoles ont répondu à cette question, dont 1 négativement.

LES CAUSES DES RESISTANCES	LA FREQUENCE
EN FONCTION DU PROJET LUI-MEME:	
. Méconnaissance de la définition de p. é. Confusion quant aux objectifs poursuivis.	3
. Animation déficiente pour les parents et les élèves.	1
EN FONCTION DES INTERVENANTS	
. **Le climat organisationnel:** Confiance vs méfiance: La peur ou la gêne. L'influence de contraintes administratives qui engendrent de la confusion dans les perceptions chez le personnel. Désir de pouvoir vs véritable consultation. La violence des jeunes et la peur de l'adulte. La promiscuité due au double-horaire.	8
. **Les attitudes de travail:** Refus de s'impliquer. Les séquelles du décret 1983. Pour certains, la tâche est trop lourde. Habitude pour certains de tout marchander et d'en faire le moins possible. Certains enseignants se voient mal en "service" aux élèves et à leurs parents.	7
. **Les valeurs:** Système de valeurs autre que celui proposé. Attentes différentes face à l'éducation des jeunes. Les nouveaux programmes qui ne sont plus nouveaux.	4

Une fois identifiées, toutes ces causes de résistances doivent faire partie du portrait de la situation que nous avons à traiter; associées aux forces de notre milieu, on en tiendra compte surtout, au moment de la première phase d'élaboration du projet éducatif. L'importance de bien gérer dès le départ toutes ces sources potentielles de conflits avec une stratégie de gagnant-gagnant se révélera dans toute son ampleur, lorsqu'on mesurera le degré d'adhésion de tous les groupes d'intervenants à la démarche de mise en oeuvre d'un projet éducatif. Notre modèle nous facilitera la tâche si nous respectons les critères déjà mentionnés, nécessaires à la réussite d'une démarche de planification stratégique.

Tableau 13

13. L'opinion des directrices et des directeurs d'école sur la mise en oeuvre du projet éducatif de leur école

QUESTION 8: Que pensez-vous de la mise en oeuvre d'un projet éducatif pour votre école?

39 écoles ont répondu à cette question et 3 ne se sont pas exprimées.

LA PENSEE DES DIRECTEURS	LA FREQUENCE
EN ACCORD AVEC LE PROJET:	39

Les qualificatifs utilisés comme description de leur accord se regroupent comme suit:

LES QUALIFICATIFS:

. La concertation est essentielle à ce projet.	12
. C'est un élément indispensable à la croissance et au dynamisme de tous les intervenants scolaires.	9
. Accord globalement pour amorcer la procédure.	6
. Nécessaire pour que le milieu se définisse, s'oriente, soit cohérent.	5
. Essentiel à la motivation de tous.	4
. Doit se réaliser selon une démarche.	3

NB: L'annexe J nous donne les détails des qualificatifs.

Six personnes se sont prononcées en faveur du projet éducatif par un commentaire non accompagé de qualificatif. Nous avons regroupé ensemble les 12 commentaires à l'effet que le projet éducatif est une action collective qui doit se faire en concertation avec tous les intervenants, qui doit comporter suffisament de créativité pour obtenir l'allégeance des parents et qui doit aboutir à une vision et à des actions de concertation. Neuf commentaires indiquent que c'est un élément indispensable à la croissance, au dynamisme, à la vivacité, à la continuité, que cela contribue à élever le quotidien et nous permet de remettre nos pratiques pédagogiques en question. Cinq directeurs pensent que par cette réalisation l'école se définit, s'oriente, s'identifie, est ou devient cohérente et réfléchit sur ses finalités. Quatre nous disent que c'est un puissant élément motivateur et remotivateur de notre milieu. Trois nous précisent que cela doit se faire selon une démarche originant

de la base, afin de permettre au milieu de revoir tous les dossiers et de prioriser ses actions.

En résumé, on pourrait dire que selon les directrices et les directeurs de la région Laval - Laurentides - Lanaudière, le projet éducatif est un élément positif de gestion, réalisé selon une démarche, qui permet à l'école de se définir et d'orienter ses actions pédagogiques selon un processus de concertation pour le développement et la croissance de tous les intervenants.

5.2 LA DEFINITION DES TERMES *ORIENTATIONS ET MESURES*:

Pour répondre à la demande de la direction régionale LLL du MEQ, nous avons analysé les textes reçus et avons fait ressortir les éléments de définition que les écoles, ayant un projet éducatif, donnent aux termes *orientations et mesures*.

Ces deux termes, issus du texte de Loi, ne semblent pas créer trop de confusion et d'ambiguité dans la pratique. Même si l'on retrouve quelques concepts différents associés à chacune des définitions, une constante se dessine à travers les projets analysés.

Voyons d'abord le terme ***orientations***: dans la hiérarchie descendante des termes associés au projet éducatif, il vient après projet éducatif et mission. Il a la portée englobante d'une

vision, d'une philosophie, d'un fondement, d'une trame de fond et a une connotation de direction, d'axes d'intervention, de dimensions; il s'exprime par des valeurs, des principes, des grandes préoccupations éducatives. Selon une école secondaire, c'est "une image mentale d'un état futur possible et souhaitable pour l'organisation, qui porte toujours vers une situation future qui n'existe pas encore, mais vers laquelle on tend". C'est à travers les orientations que la mission éducative s'accomplit et acquiert sa cohérence , nous dit une autre. C'est la direction vers laquelle l'école oriente sa production, ce qu'elle veut privilégier, nous disent Denis Massé et André Godin dans Pidec 1989. L'autre aspect véhiculé par ce terme est aussi partagé par plusieurs écoles: les orientations sont responsables de la personnalité propre à chacune des écoles, elles spécifient les grands défis, les grands objectifs prioritaires qui suscitent l'engagement quotidien de chacun des intervenants.

Lorsqu'on parle de ***mesures***, on franchit un échelon vers le concret et le mesurable. L'ensemble des mesures, qu'on nomme plan d'action ou encore plan d'intervention, plan de travail, ou plan de développement représente toujours les moyens choisis pour assumer les préoccupations du milieu, pour opérationnaliser les divers services aux élèves retenus comme prioritaires, pour actualiser les orientations, les préoccupations éducatives et les valeurs qui les sous-tendent. Les mesures pourront être communes à un groupe pour une opération donnée ou propres à des services différents, mais la

créativité dans leur choix, associée au réalisme de la situation à traiter, assurera en grande partie le succès de chaque action. Le degré d'adhésion des intervenants aux différentes mesures assurera, dans un milieu donné, la cohésion facilitant une intervention éducative cohérente.

5.3 L'ANALYSE EN FONCTION DE LA PLANIFICATION STRATEGIQUE:

C'est suite à l'analyse des données, particulièrement des hésitations et des contraintes, des résistances, des obstacles ou de leurs causes, ainsi qu'à l'examen de l'opinion des directeurs d'écoles que l'on rejoint notre modèle de planification stratégique.

On a vu que l'ensemble des informations recueillies se regroupe soit autour des préoccupations temporelles et matérielles concernant le projet éducatif lui-même, soit autour des relations de concertation et de consensus entre les intervenants. L'utilisation du modèle nous permettra de traiter ces différentes préoccupations au moment des étapes particulières du processus. L'ensemble de la démarche de mise en oeuvre d'un projet éducatif vise essentiellement à amorcer, dans l'organisation, une démarche de changement qui se centre sur les besoins des élèves. Cette démarche, selon la Loi 107, doit se faire avec les personnels, les parents, les élèves. Le parallèle avec notre modèle nous permet donc de dire que notre démarche de planification stratégique sera

utilisée pour permettre d'opérer, dans notre organisation, un changement centré sur notre vision actuelle et future des services aux élèves, en fonction des volontés politiques des différents groupes d'intérêts et en collaboration avec ceux-ci, en tenant compte des prescriptions des lois et règlements en vigueur dans les écoles secondaires du Québec. Dans l'opérationnalisation de notre modèle, nous devrons tenir compte des informations obtenues et s'assurer de leur porter une attention particulière, au moment opportun. Particulièrement, nous pouvons mentionner:

- le facteur temps,
- la clarification des concepts, du processus lui-même, des rôles, des perceptions, des attentes et des valeurs,
- les attitudes de travail, de concertation, de consensus, de cohérence, de motivation, d'appropriation, de formation, de vision d'être au service des élèves.

De plus, il faut demeurer réaliste et se coller à ce que le milieu est prêt à faire à un moment donné. Il sera en effet préférable d'entreprendre une démarche plus restreinte dans son ampleur et donner au milieu le goût d'approfondir, de poursuivre plutôt que d'en entreprendre "grand" et de s'avouer vaincu par l'incapacité à aboutir à du concret. Rappellons que tout projet, si petit soit-il, est louable s'il vise l'amélioration des services aux élèves.

Les principes du modèle qui nous guideront dans notre démarche de mise en oeuvre seront les suivants:

1- Penser et agir stratégiquement: traduire les pratiques intuitives du milieu en stratégies, développer le rationnel soutenant la mise en place des stratégies.

2- Gérer la dimension politique des groupes d'intérêts, être à l'écoute de nos clients, assurer la collaboration entre les partenaires, s'assurer de connaître ce sur quoi il y a consensus, si celui-ci existe, s'assurer que les politiques adoptées soient des compromis acceptables par l'ensemble.

3- Identifier les zones de pouvoir et établir une base cohérente de prise de décisions en tenant compte des conséquences futures.

4- S'approprier la mission, établir les orientations, les cibles d'intervention; y affecter des ressources selon la marge de manoeuvre diponible à l'école.

5- Aider les personnes à se fixer des priorités, en gérant mieux leur temps, clarifier les attentes et les mandats, coordonner les actions afin que chacun sache ce qu'il doit faire et **pourquoi** il doit le faire.

6- S'assurer de la présence d'un porteur de dossier issu du milieu et accepté par lui; tenter d'alléger le processus et de supporter la démarche en utilisant les ressources d'un facilitateur ou autre, selon les besoins précis et ponctuels de chacune des écoles.

5.4 L'ANALYSE EN FONCTION DE L'ECOLE EXCELLENTE:

Puisque toute notre démarche aura pour but de regarder ce que nous faisons, pourquoi nous le faisons et ce que nous voulons faire dans le futur pour assurer de meilleurs services aux élèves, nous devons examiner l'ensemble des secteurs d'intervention. Le modèle de l'école excellente nous suggère ces secteurs qu'on retrouve dans le tableau 14. L'analyse des questionnaires utilisés par les écoles pour photographier la réalité actuelle du milieu nous donne aussi des indications comparables. Le tableau suivant nous permet de confronter la réalité pratique à notre modèle.

Tableau 14

14. Les secteurs d'activités tels que suggérés par le modèle et recueillis par l'analyse des questionnaires

MODELE	ANALYSE DES QUESTIONNAIRES
Mission de l'école (orientations)*	Sa raison d'être Indicateurs de qualité
(valeurs)*	Formation aux valeurs Compétence - solidarité - actualisation de soi Accueil et encadrement
L'étudiant (l'élève au secondaire)*	Ses besoins de formation et d'éducation Sa présence à l'école Son développement intellectuel ou cognitif physique socio-affectif socio-culturel

	spirituel ou religieux Sa participation à la vie de l'école Sa participation aux activités étudiantes: culturelles - sportives - sociales - éducatives Ses relations avec les autres Son encadrement pédagogique et social Les règlements ou le code d'éthique Les services personnels aux élèves Les services aux élèves en difficulté Les mesures d'enrichissement
Les enseignants (les personnels)*	Leur participation à la vie de l'école Leurs rapports professionnels (entente entre les collègues, les parents, les élèves, la direction de l'école) L'encadrement pédagogique, la supervision et l'évaluation Le perfectionnement
La gestion	Le climat de l'école: la responsabilisation du personnel et le leadership de compétence du directeur Les pratiques de gestion, les modalités de fonctionnement Les communications - l'information L'organisation pédagogique: programmes - rythmes d'apprentissage - vocation particulière - styles pédagogiques L'organisation matérielle didactique L'organisation matérielle du milieu physique L'organisation financière axée sur les priorités L'organisation du temps axée sur les priorités La gestion des ressources humaines: façon d'exercer le contrôle auprès des personnels Les règles axées sur le professionnalisme ou sur les relations de travail La recherche et le développement: les innovations pédagogiques - les nouveaux services - les changements dans la supervision et l'évaluation
Les parents	Les relations avec les parents Les attentes des parents Le conseil d'orientation Le comité d'école

La commission scolaire	Priorités de la commission scolaire Les services auxiliaires Les règlements Les commissaires
Le MEQ	Les lois et règlements Le régime pédagogique Les normes de passage et les examens

---

* Ces termes ne font pas partie du modèle mais représentent des items ajoutés à ce regroupement.

Le regard que le milieu acceptera de poser sur les différents secteurs d'activités d'une école, le degré d'objectivité exercé ainsi que la remise en question de certaines pratiques assureront une qualité aux activités subséquentes en vue de la mise en oeuvre d'un projet éducatif. Un tel cadre d'analyse du vécu scolaire par tous les groupes d'intervenants concernés ainsi que la mise en commun des résultats en cinq volets [à conserver, à améliorer, les attentes, les forces et les faiblesses], permettront d'établir une solide base de données pour déterminer la mission, les orientations, les valeurs privilégiées, les priorités, les plans d'action et les mesures du projet éducatif.

Les zones d intervention où le milieu a avantage à agir seront ainsi déterminées avec la collaboration de tous les groupes d'intérêts. Des moyens plus concrets seront suggérés pour prioriser et pour établir les mesures nécessaires à l'opérationnalisation au chapitre suivant.

6.0 LA SOLUTION

6.0 LA SOLUTION

Le but de ce chapitre est de présenter des alternatives de solution pour la mise en oeuvre d'un projet éducatif, solutions qui se concrétiseront dans la rédaction d'un guide que l'on retrouvera à l'annexe M. Il s'agira en premier lieu, d'établir quelques alternatives en fonction de notre objectif, de comparer ces alternatives et de suggérer celles que nous privilégions.

Notre objectif est de proposer une démarche par laquelle le milieu-école se prendra en charge et assumera sa destinée en collaboration avec tous les intervenants et en prévision de répondre aux besoins de formation et d'éducation de l'élève, en fonction des articles 36 et 37 de la Loi 107 (voir annexe M).

Cette prise en charge permettra d'en arriver à une plus grande cohérence entre le discours pédagogique et les actions quotidiennes, une plus grande cohésion entre les intervenants, le tout réalisé dans un processus de concertation fondé sur un esprit de confluence.

Au départ, il faudra établir un dialogue productif dont l'objectif sera de surmonter les obstacles. Au fur et à mesure de notre

cheminement, nous devrons porter une attention particulière aux irritants suivants révélés par notre étude. Nous en faisons un sommaire au tableau suivant:

Tableau 15

15. Les irritants à surveiller

LES IRRITANTS	DU PROJET LUI-MEME	DES INTERRELATIONS
Hésitations	- temps	- concertation
Contraintes	- absence de modèle	- concertation/consensus
	- absence d'information	- participation:
	- appropriation	enseignants/
	- actualisation	parents
Résistances	- au changement:	- concertation/consensus
	clarifier rôles et	- accord/cohésion
	conception de l'école	- clarifier les rôles des enseignants
	- cerner les orientations	
	- prioriser les dossiers	

Obstacles	- méconnaissance du projet éducatif	- climat organisationnel - attitudes de travail
	- zones de pouvoir limitées	- valeurs
	- processus lourd et long	

6.1 LA DEMARCHE

Cette démarche devra dans un premier temps permettre de:

1- s'informer sur les concepts et les définitions,

2- se familiariser avec le processus, les agents,

3- définir et clarifier les rôles et les attentes de chacun,

4- décider d'adhérer et de participer,

5- se mettre d'accord sur une démarche pour y arriver,

6- d'établir les conditions, contraintes, ressources et choix inhérents au processus.

Toutes ces étapes constituent des préalables de sensibilisation à la démarche elle-même. Une fois que l'acceptation de poursuivre sera exprimée par les groupes, que l'équipe-école aura adhéré au processus, qu'elle aura la volonté de regarder ce que l'école fait, pourquoi elle le fait et ce qu'elle veut faire, la démarche se déroulera en quatre phases.

6.1.1 LA PREMIERE PHASE: L'EMERGENCE

La première phase que nous appellerons **l'émergence** ou la planification est, à notre avis et selon notre modèle, une phase-clé. Pour mettre les groupes à contribution, il faut y mettre le temps, c'est ce que nous ferons durant cette phase. Il faudra pour garantir le succès s'assurer de:

1- faire naître le désir de vouloir s'améliorer, de vouloir s'assumer (vs être contrôlé), de prendre avantage des opportunités lorsqu'elles se présentent,
2- la qualité des communications, porter une attention particulière aux filtres des communications,
3- la liberté d'exprimer les réticences et les attentes, être rassuré, de se parler des points importants pour l'organisation,
4- faire valoir clairement et honnêtement les avantages et les inconvénients inhérents au processus, de toujours garder ce processus le plus simple possible,
5- favoriser l'apprentissage du fonctionnement en groupe, s'apprivoiser, apporter de la formation si nécessaire,
6- donner l'assurance que la volonté et la possibilité d'implanter des changements sont présentes et réelles.

Cette phase ne doit pas être court-circuitée ni escamotée. Le degré et la qualité de l'adhésion des participants en dépendent.

Nous croyons qu'il n'y a pas d'alternative à cette étape. Ce début de processus permettra l'émergence de certains éléments i.e. de réfléchir sur les situations, de liquider des contentieux, de partir du vécu, là où sont les participants et d'avancer vers une situation à être déterminée.

6.1.2 LA DEUXIEME PHASE: L'ELABORATION

Notre deuxième phase, **l'élaboration**, nous permettra, en se basant sur les principes du modèle, mentionnés à 5.3, page 83 de la présente étude, de prendre connaissance, de préciser et de s'approprier la mission, d'établir les orientations, de privilégier les valeurs qui s'y rattachent, de prioriser les dossiers, de mettre sur pied des plans d'intervention contenant les mesures appropriées et finalement de prévoir les critères qui serviront à l'évaluation.

La première étape de cette phase fera en sorte de relier notre démarche à notre réalité. Ceci est important, à notre avis, pour bien évaluer le point de départ de notre démarche et l'écart à combler lorsque nous aurons déterminé là où nous voulons aller. L'alternative qui, à notre avis, ne serait pas souhaitable, consisterait à formuler, sans tenir compte de la culture et de la tradition du milieu, une vision trop théorique et possiblement irréaliste d'un projet éducatif. Combien de projets ont échoué pour cette raison. Il faudra donc inventorier, par des

questionnaires, grilles, entrevues ou autres, le vécu du milieu scolaire.

Etape 1: QUELLE EST NOTRE MISSION?

Au cours de cette première étape, il serait opportun de s'assurer de bien comprendre et de s'approprier la mission de l'école. Quelle est la raison d'être de notre école? Quels sont ses principaux mandats? Pour ce qui est de l'école publique québécoise, la Loi sur l'intruction publique en détermine les éléments prescriptifs. Dans certains cas, la commission scolaire peut y avoir ajouté des dimensions propres au milieu. Les différents groupes d'intervenants devront s'assurer d'intégrer ces notions dès le départ. Pour une école pprivée, les intervenants peuvent s'inspirer des sources suivantes:

1- La définition de la Loi 107.
2- La définition traditionnelle ou culturelle de leur milieu.
3- Toute autre réflexion ou suggestion à partir d'une telle question: Que souhaiteriez-vous que soit votre école?

Etape 2: OU ET COMMENT SOMMES-NOUS?

Une fois la mission clarifiée, il serait souhaitable de regarder les pratiques pédagogiques, les gestes posés dans le quotidien, d'en questionner la pertinence, leurs raisons d'être, les valeurs

qu'expriment ces gestes, le degré de cohérence entre le discours professé et les gestes pour l'assumer, la manière de les exécuter, les résultats obtenus et les améliorations souhaitables.

Cette analyse rigoureuse des perceptions des différents groupes d'intervenants permettra de dresser un portrait global de la situation actuelle d'un milieu-école donné. Il n'est pas nécessaire de tout faire en même temps dans les détails. A ce chapitre, il faut s'ajuster à la réalité du milieu. Là encore, commencer par un secteur qui est réceptif peut permettre l'apprivoisement des autres secteurs. L'important est d'amorcer le processus de manière à en assurer le succès.

Etape 3. QUELLES SONT NOS ORIENTATIONS?

Il s'agira maintenant de se demander dans quelle direction souhaite-t-on voir cheminer les actions entreprises auprès de nos jeunes. Quels sont nos grands axes d'intervention, les défis que nous relèverons, nos secteurs de développement? Quelles sont nos aspirations face à notre école? Comme éducateurs, il faut accepter de les définir en fonction de ce qui est bon pour soi d'abord et, par la suite, nous pourrons appliquer les mêmes préceptes aux autres.

Les orientations possibles peuvent être centrées sur les acquisitions pédagogiques de formation ou sur des activités

d'éducation. Certains choisiront des projets concrets d'améliorations physiques ou d'un secteur d'activités, d'autres voudront donner une vocation spéciale à leur école, d'autres encore voudront faire vivre une valeur particulière ou tout orienter en fonction d'un choix confessionnel.

Nous croyons que le projet le plus concret, le plus réalisable à court terme, est d'identifier d'abord la ou les orientation(s) traditionnelle(s) existante(s) et, par la suite, vérifier si elle(s) convient/conviennent toujours; et seulement après, entreprendre si nécessaire une démarche appropriée pour en choisir d'autre(s) au goût et en concertation avec les groupes d'intérêts du milieu-école.

Etape 4. QUELLES SONT NOS VALEURS?

Comme la direction que nous voulons prendre dépend souvent de celle d'où nous venons ou de ce que nous sommes, il sera très important de préciser quelles valeurs présuppose la réalisation de nos orientations et quelles sont celles que nous voulons promouvoir dans l'éducation de nos jeunes.

Cette question très importante peut cacher un piège familier. Il faut éviter d'adopter ici la démarche de "fais ce que je te dis de faire, et non ce que je fais". Cette façon frauduleuse de faire la promotion de certaines valeurs ne dupera pas nos jeunes qui ont besoin de modèles significatifs d'adultes auxquels s'identifier.

Une mise en garde est donc de rigueur: il faut, avant de promouvoir une valeur, vérifier si celle-ci est présente dans le quotidien des éducateurs. Si tel n'est pas le cas, il faut avoir l'honnêteté professionnelle ou de la mettre soi-même en pratique, ou d'en choisir une qui colle à la réalité vécue par les éducateurs.

Il faut surtout, dans la réalité de la fin du XXe siècle, s'ajuster à la pluralité des valeurs présentes à l'école, situation complexe en soi, mais particulièrement complexe dans les milieux pluriethniques. Dans un tel contexte, le consensus sur des valeurs communes dans tous les secteurs d'activités est difficile à réaliser et peut mener rapidement à un cul-de-sac. Cette situation peut être évitée si on fait consensus sur les valeurs qui doivent être présentes pour la réalisation des orientations privilégiées par l'équipe-école. C'est là, à notre avis, que se situe le niveau de consensus souhaitable en ce qui a trait aux valeurs.

Pour ce qui est des valeurs que nous voulons promouvoir dans l'éducation de nos jeunes, en général et conservant la même logique que précédemment qui nous permet de prendre conscience de ce que nous faisons dans la réalité avant de décider de changer, nous croyons pertinent de se poser la question nous permettant de découvrir les valeurs qui s'expriment à travers nos gestes quotidiens. Lorsqu'elles seront nommées au grand jour, il faudra se demander si celles-ci sont cohérentes avec celles que nous proposons publiquement. Malheureusement, tel n'est pas toujours le

cas. En effet, même si un milieu-école prône le respect, il arrive de voir les éducateurs eux-mêmes manquer de respect envers leurs élèves, leurs collègues ou leurs supérieurs. Lorsqu'on entreprend une telle démarche de croissance, une bonne dose d'ouverture d'esprit et de volonté de se remettre en question sont des atouts précieux. Un rappel, avant d'entreprendre cet aspect du dossier des valeurs à l'école, la prudence s'impose: la condition préalable serait de s'assurer de la volonté du milieu d'y participer.

Par la suite, tous devront tenter de traduire, dans les pratiques pédagogiques, les valeurs souhaitées. C'est en grande partie la qualité de l'engagement individuel et collectif qui servira de thermomètre de l'état de santé du projet éducatif.

Après avoir regardé l'ensemble des orientations et les valeurs qui les sous-tendent, le milieu, s'il le désire, pourra détailler l'opérationnalisation des activités du milieu scolaire et en faire l'analyse.

Etape : QUELLES SONT NOS PRIORITES?

Il s'agira d'identifier les secteurs problématiques aux enjeux stratégiques de l'organisation, de les prioriser. Cette identification des zones problématiques peut se faire d'abord en grand groupe et, par la suite, en groupes de travail restreints plus spécifiquement concernés par un problème particulier.

Pour ce faire, il serait souhaitable de procéder à un inventaire des préoccupations, des situations jugées insatisfaisantes ou pas. Il pourrait s'agir de:

1- **Problèmes:** situations "a-normales" qui s'éloignent d'une situation désirée, d'une norme.

2- **Opportunités:** situation qui, sans être normale ou anormale, offre une occasion prometteuse dont on pourrait profiter.

3- **Malaise:** situation inconfortable, dont on subit les effets sans pour autant savoir s'il s'agit véritablement d'un problème ou d'effets passagers sans importance.

Après avoir clarifié chacune des préoccupations, il serait avantageux de les classer selon qu'elles sont graves ou urgentes, selon leur tendance à évoluer et, finalement, de leur accorder une priorité par rapport à l'ensemble des items.

Par la suite, toujours en concertation avec les intervenants, il faudra retenir les priorités auxquelles on dévouera nos énergies durant la prochaine année. Ces priorités pourront être générales au niveau de l'ensemble de l'organisation ou particulières à un secteur d'activités ou à un service donné.

Etape 6. QUELLES MESURES PRENDRONS-NOUS?

Une fois les activités prioritaires retenues, il s'agira de spécifier les mesures appropriées à leur mise en application dans les plans d'intervention adaptés.

Comme pour solutionner un problème, on doit toujours compter sur nos forces, tout en palliant à nos faiblesses. Il sera intéressant de les connaître afin de choisir une solution appropriée. Là encore, il faudra tenir compte de notre milieu, des opportunités qu'il nous offre et, dans certains cas, des pièges qui s'y cachent.

Dans le cas de mesures récurrentes, il serait opportun de faire l'évaluation de ce qui est à conserver, à améliorer et de vérifier les attentes des groupes impliqués, avant de procéder à des changements radicaux. Il serait souhaitable que les pistes de solutions puissent être proposées, tout au moins sur une base préliminaire de "brainstorming", pour ensuite faire l'objet d'un examen approfondi, et, finalement, d'un consensus des personnes concernées.

Etape 7. QUELS SERONT NOS PLANS D'INTERVENTION?

Une fois les mesures déterminées, énoncées, il faudra établir les rôles, un échéancier et un critère d'évaluation de réussite. Si l'on veut pouvoir évaluer objectivement des mesures prises pour

développer des attitudes, les règles de la taxonomie de Krathwohl (1970) seraient à suggérer. Pour des objectifs plus facilement mesurables, il faudrait spécifier un critère de réussite et le quantifier.

6.1.3 LA TROISIEME PHASE: LA REALISATION

La troisième phase est celle de la réalisation appellée aussi implantation et maintien. C'est la période ou l'on vit le projet éducatif. Cette implantation sera facilitée si on a pris soin d'établir clairement les rôles de chacun, le partage des responsabilités, les critères de réussite ainsi que de dresser l'échéancier.

La clarification des directives, des mandats, des attentes, un réseau de communicatinns efficace sont des atouts importants pour la mise en place des mesures. La coordination de chaque dossier par la personne responsable qui assure le suivi des opérations dans le cadre d'une démarche de gestion opérationnelle facilitera l'atteinte des objectifs retenus.

Chacune des étapes, mentionnées ci-dessus, assurera la progression du plan d'intervention concerné et comme il en est de même pour la phase de l'élaboration, le degré d'engagement de chacun dans la réalisation des mesures et le degré de cohérence entre les

développer des attitudes, les règles de la taxonomie de Krathwohl (1970) seraient à suggérer. Pour des objectifs plus facilement mesurables, il faudrait spécifier un critère de réussite et le quantifier.

6.1.3 LA TROISIEME PHASE: LA REALISATION

La troisième phase est celle de la réalisation appellée aussi implantation et maintien. C'est la période où l'on vit le projet éducatif. Cette implantation sera facilitée si on a pris soin d'établir clairement les rôles de chacun, le partage des responsabilités, les critères de réussite ainsi que de dresser l'échéancier.

La clarification des directives, des mandats, des attentes, un réseau de communications efficace sont des atouts importants pour la mise en place des mesures. La coordination de chaque dossier par la personne responsable qui assure le suivi des opérations dans le cadre d'une démarche de gestion opérationnelle facilitera l'atteinte des objectifs retenus.

Chacune des étapes, mentionnées ci-dessus, assurera la progression du plan d'intervention concerné et comme il en est de même pour la phase de l'élaboration, le degré d'engagement de chacun dans la réalisation des mesures et le degré de cohérence entre les

intentions et les actions seront importants, primordiaux même, pour le succès de ce plan d'intervention.

6.1.4 LA QUATRIEME PHASE: L'EVALUATION

La phase quatre sera celle de **l'évaluation.** Celle-ci pourra avoir lieu à la limite sur une base triennale sinon sur une base annuelle. On pourra évaluer le projet lui-même ou la démarche utilisée pour son élaboration, sa réalisation ou son évaluation. Ces alternatives de solution concernant la fréquence ou le type d'évaluation devront être considérées. Nous croyons que la solution retenue dépendra de ce que nous voulons évaluer ainsi que de l'ampleur que l'on veut donner à cette opération.

Une évaluation annuelle devrait porter sur l'évaluation des priorités, des mesures utilisées pour l'opérationnalisation des services. On devrait y questionner les principales opérations et se demander si c'est à conserver, à améliorer ou encore quelles pourraient être les attentes ou les suggestions d'améliorations.

L'évaluation de la démarche devrait être utilisée, soit au terme de chacune des phases de mise en oeuvre ou soit à la toute fin pour évaluer l'ensemble du processus.

L'évaluation globale de tout le projet éducatif, de la mission aux mesures, pourrait se faire à une fréquence de trois à cinq ans

selon l'ampleur donnée aux orientations et au choix des dossiers prioritaires, selon un échéancier établi dès le départ.

6.1.5 EN RESUME:

En conclusion, nous retrouvons une démarche en quatre phases, basée essentiellement sur la description et la transcription du vécu de l'école en fonction des principes du modèle. Par la suite, le milieu questionne ce vécu, le confronte avec la situation qu'il désire et le modifie en conséquence.

Les avantages sont de transcrire les intuitions du quotidien, de les questionner, d'y adhérer ou à nouveau de les modifier selon la volonté concertée des intervenants du milieu. Nous croyons que ceci maintient plus de cohérence et préserve au milieu certains acquis, assurant une certaine stabilité sécurisante au moment d'amorcer une démarche de changement planifié et graduel. Enclenché dans une telle démarche, le milieu vit peut-être moins d'insécurité, se sent davantage respecté dans ce qu'il était par rapport à ce qu'il veut devenir. Pour participer, tous doivent être associés au processus de décision. Une autre hypothèse de solution serait, pour un milieu où la concertation est difficile et où le climat est peu réceptif, voire même négatif, de choisir au départ, une dimension, un secteur ou une opération concrète à effectuer, préférablement au sujet de laquelle il existe déjà un consensus.

6.1.6 UNE VISION DU FUTUR:

Quoique n'étant pas obligatoirement partie intégrante d'un projet éducatif, il serait souhaitable de pouvoir en arriver, toujours en concertation avec les intervenants, à doter son école d'une vision future du succès.

Le but de cette opération serait de consigner dans un document, les aspirations, la vision globale du succès de l'organisation concernée. Ceci exige plusieurs préalables centrés sur la volonté collective de travailler en concertation dans le but d'améliorer la qualité des services rendus aux élèves par l'école et ses éducateurs. L'avantage est de canaliser toutes les énergies dans la direction souhaitée, direction établie, il va de soi, en concertation.

Il est évident qu'une telle démarche ne peut venir qu'avec l'habitude de planifier en tenant compte d'une vision des conséquences futures et donc après quelques exercices de planification de projet éducatif. Ce document pourrait prendre la forme d'un code d'éthique des services de l'école, des interventions des éducateurs ou des relations parents-école. On pourrait aussi en faire une vision de l'excellence globale ou par secteur de services.

Il est certain qu'une telle orientation présuppose la grande orientation du milieu au service de l'élève et la prépondérance de cette orientation sur tous les secteurs de la vie de l'école.

6.2 UN NOUVEAU MODELE:

Le modèle suivant résume le processus de mise en oeuvre d un projet éducatif. Il nous servira de cadre de référence pour notre démarche. Nous avons développé ce modèle, qui se veut systémique, à l'aide du modèle de planification stratégique de Bryson pp. 264.

Il est basé sur l'idée que pour qu un service soit efficace, il faut qu'il y ait des liens entre les éléments:

- Pourquoi veut-on ce service?
- Qui le veut?
- Que veut-on au juste?
- Ou veut-on ce service?
- Quand le veut-on?
- Comment le veut-on?

Il va de soi que les liens entre les éléments présument des liens entre les intervenants concernés.

Ce modèle tente de répondre à toutes les dimensions, à toutes les facettes d'un projet éducatif, centré sur l élève, ses besoins de formation et d éducation.

Le point de départ de la démarche de la mise en oeuvre sera de regarder la réalité des services rendus aux élèves et de tenter d améliorer, en ce sens, les performances de l organisation.

FIGURE D

Le modèle de mise en oeuvre d'un projet éducatif

7.0 LES RECOMMANDATIONS

7.0 LES RECOMMANDATIONS

Il s'agira, en premier lieu, de proposer les grandes étapes d'une démarche; en deuxième lieu, de proposer pour chacune des étapes des échelons à gravir, des facettes à regarder, des grilles ou des outils, des suggestions d'outils pour franchir l'étape; en troisième lieu, de fixer une catégorie **qui fait quoi, pourquoi, comment, où** et **quand**, selon notre modèle.

7.1 LA DEMARCHE:

La démarche que nous proposons en est une de prise en charge par le milieu permettant d'atteindre une plus grande autonomie, une plus grande cohérence entre le discours pédagogique et les actions quotidiennes, une plus grande cohésion entre les intervenants, le tout, réalisé dans un processus de concertation fondé sur un esprit de confluence.

7.2 LA MECANIQUE DE LA DEMARCHE:

Les sept paliers suivants devraient être franchis à chacune des phases ou étapes de la démarche. Il s'agit pour nous de la façon

de faire que nous suggérons d appliquer tout au long de la mise en oeuvre du projet éducatif:

1-	On observe et on décrit	le vécu avec objectivité.
2-	On transcrit	les intentions du quotidien.
3-	On s'interroge	sur la cohérence entre le discours et les gestes.
4-	On regarde	les écarts entre le vécu et la mission souhaitée.
5-	On modifie	pour une plus grande cohérence.
6-	On adopte	en concertation dans une attitude gagnant/gagnant.
7-	On applique	avec cohésion les engagements pris.

7.3 LE DEROULEMENT DE LA DEMARCHE:

Deux grandes étapes distingueront le chemin à parcourir:

A: L étape de sensibilisation.

B: L étape de la mise en oeuvre.

7.3.1 LA SENSIBILISATION:

Cette étape préliminaire a été décrite à l item 6.1, page 90 de la présente étude. Nous ne reprendrons pas ici la description du contenu mais nous le retrouverons en détails à l item 7.4.

7.3.2 LA MISE EN OEUVRE:

Nous distinguerons les quatre phases suivantes inhérentes à notre processus global.

1. L'émergence
2. L'élaboration
   - Notre mission
   - L'analyse du vécu
   - Nos orientations
   - Nos valeurs
   - Nos priorités
   - Nos mesures
   - Nos plans d'intervention
3. La réalisation
4. L'évaluation

Le déroulement de chacune de ces phases et étapes a été explicité au chapitre 6 de la présente étude de 6.1.1, page 91 à 6.1.6, page 103. On retrouvera plus de détails sur chacune des phases et des étapes dans le guide contenu à l'annexe M.

7.4 L'OPERATIONNALISATION DE LA DEMARCHE:

Afin de répondre à la demande de la direction régionale de la région LLL du MEQ, nous suggérons la présentation suivante pour

concrétiser la démarche en des termes simples et concrets, accessibles à tous. Le détail de chaque étape se retrouvera dans le guide construit à cet effet que nous retrouverons à l'annexe M.

A titre d'exemple, nous traiterons l'étape de sensibilisation.

Tableau 16

16. La sensibilisation

LES ACTIONS	LES MOYENS	LES OUTILS
A1 S'informer sur les concepts et les définitions.	M1 D'ou vient le projet éducatif? M2 Clarification du projet éducatif.	S1 Les dates-clés qui jalonnent l'émergence. S2 La définition du p.é. de la Loi 107, art. 36-37. S3 les éléments constitutifs du p.é. S4 La définition du p.é. de votre école.Publication. S5 Comparaison entre la définition de p.é. de l'école et celle de la Loi 107. S6 La définition des termes.

A2 S'informer sur les agents, leurs rôles, leurs attentes.	M3 Le texte de la Loi 107.	S7 Tableau synthèse des agents et leurs rôles selon la Loi 107. S8 La grille individuelle à compléter. S9 Grille synthèse des attentes et publication.
A3 L'engagement.	M4 Rencontres et discussions - La technique du groupe nominal. M5 Décision par groupe d'intervenants.	S10 La technique du groupe nominal. S11 Les grilles du groupe nominal. S12 La synthèse des énoncés priorisés. S13 La rédaction de la synthèse pour communication.
A4 S'informer sur la démarche.	M6 Le modèle de la mise en oeuvre.	S14 Le tableau synthèse de la démarche. S15 Clarification, modification, adoption de la démarche et du processus de mise en oeuvre.
A5 Les facteurs matériels et temporels.	M7 Dresser un échéancier. M8 Dresser un inventaire des besoins.	S16 Pour un p. é. centré sur les valeurs, outil 2.6. S17 Les facteurs matériels.

Toutes les étapes seront présentées de cette façon dans le guide de mise en oeuvre. Les outils suggérés pourront ou accompagner le guide ou se retrouver ailleurs selon les références données. Il n'est pas nécessaire de tout réinventer, beaucoup de compétences ayant déjà été mises à profit dans la production de certains outils. Ceci permettra au milieu de choisir ce qui leur convient, intégralement ou en l'adaptant à leur couleur locale.

Ce qui importe dans la mise en oeuvre d'un tel projet est de mettre à contribution, selon les forces de chacun, les ressources disponibles dans le milieu. Le partage de l'expérience dans un esprit de collaboration avec les partenaires aura un effet multiplicateur et assurera à chacun la possibilité de se prendre en main, reprenant ainsi la maîtrise de ses zones de pouvoir sur son environnement.

La mise en oeuvre d'un projet éducatif est, à notre avis, lorsque le milieu y adhère, un puissant élément motivateur et d'engagement des éducateurs et des groupes d'intérêts pour améliorer le service aux élèves dans leur école.

A la suite de notre étude, mises à part nos suggestions de modèles de démarche et d'outils, nous désirons faire les recommandations suivantes à la direction régionale de la région LLL du MEQ:

1. Mettre sur pied des sessions de formation à être offertes aux porteurs du dossier de mise en oeuvre du projet éducatif et à leurs équipes de support.

   1.1 Que ces sessions permettent des périodes d'échanges sur les hésitations, contraintes, résistances et obstacles en valorisant l'apport de solutions trouvées dans le milieu.

   1.2 Que ces sessions traitent l'ambiguité de la dimension de l'aspect syndical vs professionnel des relations de travail avec la communication des pistes de solutions.

2. Que le MEQ commandite la mise à jour du questionnaire "Le vécu scolaire au secondaire" ou l'équivalent, en y intégrant les dimensions qui préoccupent l'école secondaire de la fin du XXe siècle. En exemple, je peux citer la dimension des valeurs: respect, autonomie, responsabilisation; les dimensions problématiques telles la violence à l'école, les problèmes de toxicomanies, les relations avec la famille.

   2.1 Que ce questionnaire, ou l'équivalent, puisse être utilisé pour établir le portrait du vécu de l'école.

   2.2 Que la mise à jour du traitement informatique des données recueillies soit effectuée.

   2.3 Que ce questionnaire et son traitement soient mis à la disposition des écoles qui désirent les utiliser.

3- Qu'un inventaire des références et des outils existants avec une brève description de leur contenu soit colligé et distribué aux directions d'écoles.
Une grande partie de cette documentation étant publiée par le MEQ, il s'agirait de compléter avec les principaux documents de l'extérieur.

4- Que la direction régionale de la région LLL du MEQ, si elle le juge à propos, commandite la publication du guide produit par la présente recherche, à titre d'aide de base aux intéressés.

Somme toute, il s'agit de trouver des moyens concrets d'inciter ou d'aider les écoles qui le désirent à se doter d'un projet éducatif. Les restrictions budgétaires étant présentes dans toutes les organisations, la mise en commun des expertises et/ou de la production de documents à partir du bureau de la direction régionale, plutôt que de celui de chacune des écoles, assurera des économies importantes.

Il est, à notre avis, important et souhaitable que, dans des limites acceptables pour lui, le MEQ apporte du support concret et aide ainsi à faire disparaître cet état d'isolement dans lequel plusieurs écoles se trouvent actuellement quant à la mise en oeuvre de ce dossier qui vise l'amélioration des services de formation et d'éducation des élèves.

8.0 LA CONCLUSION

8.0 LA CONCLUSION

La présente recherche nous a permis de réaliser à la fois une partie théorique reliée à la mise en oeuvre du projet éducatif, ainsi qu'un autre volet beaucoup plus concret et appliqué.

Par la revue de littérature et la recherche des fondements du projet éducatif, nous avons constaté que le MEQ tente depuis bientôt 25 ans d'inciter les écoles à se doter d'un projet éducatif propre. L'étude pratique nous permet de constater que 59,5% des écoles de la région LLL y sont arrivées.

Même si tel n'était pas le but de l'étude, nous avons pu constater que certains facteurs présents dans les milieux qui ont réussi la mise en oeuvre de leur projet éducatif sont communs et rejoignent les conditions préalables mentionnées dans le modèle de la planification stratégique soit:

1- La présence d un leader, d'un porteur de dossier dynamique et convaincu au sein de l'organisation. Cette personne est habituellement le directeur d'école. Cependant, cela n'est pas une nécessité absolue, une autre personne peut se voir déléguer la réalisation de ce dossier.

2- L'habitude ou le désir d'un grand nombre parmi les intervenants de travailler ensemble, en concertation.

3- La présence d'un climat organisationnel positif, centré sur la qualité des services aux élèves.

4- La concordance entre la réalité vécue dans le milieu et les orientations choisies.

5- Le choix d'orientations et de mesures concrètes, réalistes et mesurables.

Nous avons aussi pu constater que la façon d'aborder la gestion de ce dossier ainsi que la démarche utilisée conditionnent le succès de toute l'entreprise. Dans certaines écoles, une démarche trop complexe, un projet de trop vaste envergure ont été des causes de découragement ou d'épuisement. Nous l'avons déjà mentionné, mieux vaut commencer petit, dans un secteur très concret, et progresser avec le temps que de se décourager parce que nous n'atteignons pas nos objectifs.

Dans les difficultés majeures soulignées par l'analyse des données, on retrouve un volet relié aux connaissances de définition, de processus ou d'habiletés d'animation. Cependant, les difficultés majeures mentionnées par les répondants concernent toutes des problèmes d'interrelations entre les intervenants: la clarification des rôles et responsabilités, des zones de pouvoir et de compétence préoccupent à la fois les parents, les personnels et la direction de l'école. Un troisième volet mentionne les difficultés

temporelles. Actuellement, de nombreuses responsabilités nouvelles incombent aux écoles et ce, sans ajout de ressources; ne pensons qu'à celles reliées aux difficultés psycho-sociales des jeunes qui reposent sur l'école faute d'autres ressources appropriées pour les traiter et nous comprendrons qu'un certain essoufflement guette parfois les personnels oeuvrant dans les écoles.

Il faut donc conclure que la mise en oeuvre d'un projet éducatif dans nos écoles secondaires est souhaitable. Que pour ce faire, le milieu-école doit compter d'abord et avant tout sur lui-même, qu'il souhaite cependant pouvoir compter sur de l'aide ponctuelle si nécessaire, qu'un des moyens de répondre à cette demande d'aide est de fournir aux intervenants qui le désirent formation et information à la mesure de leurs besoins...

LES ANNEXES

LES ANNEXES

A- LE FORMULAIRE D'APPROBATION DU PROJET D'INTERVENTION

B- QUESTIONS DU MODELE DE L'ECOLE EXCELLENTE

C- LETTRE DU DIRECTEUR REGIONAL DE LLL

D- LETTRE NO.1

E- QUESTIONNAIRE NO.1

F- LETTRE NO. 2

G- QUESTIONNAIRE TELEPHONIQUE

H- TITRES DES OUTILS OU OUVRAGES SUGGERES

I- ETAT DE LA SITUATION DE DEVELOPPEMENT DE LA REGION LLL

J- QUALIFICATIFS UTILISES COMME DESCRIPTION

K- LES ORIENTATIONS DES ECOLES

L- LES MESURES DES ECOLES

M- LE GUIDE DE MISE EN OEUVRE

ANNEXE A

Le formulaire d'approbation du projet d'intervention

ENAP

FORMULAIRE D'APPROBATION
DU PROJET D'INTERVENTION

ETUDIANT(E)

Nom et prénom: Louise Langlois Promotion: 1985-1989

TITRE ET BREVE DESCRIPTION DU PROJET: La Loi 107 et le projet éducatif

Faire un inventaire de l'état actuel de développement des projets éducatifs des écoles secondaires et des outils existants qui favorisent la mise en oeuvre du projet éducatif. Faire ressortir les éléments de définition des termes "orientations et mesures". Rédiger un guide simple et pratique, rédigé dans un langage à la portée des intervenants, proposant une démarche et des outils qui tiennent compte des contraintes organisationnelles.

MANDATAIRE DE L'ORGANISME: Direction régionale du MEQ, région 3 L

Nom: Yvon Théroux Poste: Professionnel

Adresse au bureau: 300 boul. Sicard
Ste-Thérèse, qc J7E 3X5

Téléphone (bureau): 430-3611

DIRECTEUR ACADEMIQUE:

Nom: Gérard Ethier

Signature de l'étudiant(e) 90-06-08 date

le directeur académique :----------;--/--/--

le mandataire de l'organisme :----------;--/--/--

le coordonnateur des projets :----------;--/--/--
signatures dates

Blanche: COORDONNATEUR DES PROJETS / Jaune: DIRECTEUR ACADEMIQUE
Rose: DOSSIER ETUDIANT / Ambre: ETUDIANT (E)

TA-DF-003 (10-84)

ANNEXE B

Les questions du modèle de l'école excellente

La mission de l'école

1. L'école a-t-elle bien identifié sa mission?
2. Est-elle explicite et exprimée dans un texte écrit?
3. Est-elle communiquée à tous les intéressés?
4. Quel est le degré de consensus envers elle?
5. Est-elle exprimée sous forme d'objectifs?
6. Donne-t-elle naissance à un plan d'action?

L'étudiant

1. Quel est le taux de réussite des étudiants dans les différentes matières au programme?
2. Quel est le taux de réussite dans les matières de base?
3. Quelle aide individuelle est dispensée aux étudiants?
4. Les décrocheurs sont-ils nombreux?
5. Quel est le taux d'absentéisme?
6. Que fait-on des cas problèmes?
7. Y a-t-il beaucoup de comportements violents?
8. Y a-t-il beaucoup de vandalisme?
9. Quelle est la qualité des relations humaines entre les étudiants et les enseignants?
10. Quel est l'état de la discipline?

Les enseignants

1. Les conditions pour un travail professionnel de qualité sont-elles adéquates?
2. Quelles dispositions sont prises pour favoriser la motivation des enseignants?
3. Que fait-on avec les enseignants incompétents?
4. Que fait-on avec les enseignants en difficulté?
5. Les enseignants sont-ils disponibles pour les étudiants?
6. Quelles relations entretiennent-ils avec les parents?
7. Cherchent-ils toujours à se perfectionner?
8. Y a-t-il des projets initiés par les enseignants, individuellement ou en groupe?
9. Font-ils régulièrement une évaluation des apprentissages?

10. Quelle est leur maîtrise du contenu, des méthodes, des moyens de communication, des modes d'évaluation, des mesures correctives dans l'enseignement?

La gestion

1. Règle-t-on rapidement les problèmes?
2. Les décisions sont-elles prises en respectant les différents avis des personnes qui doivent vivre avec?
3. Les conflits reçoivent-ils toute l'attention nécessaire et des solutions satisfaisantes?
4. Les informations sont-elles communiquées avec diligence?
5. Y a-t-il des mécanismes de communication pour recueillir, analyser et distribuer les informations?
6. Quelle est la qualité du leadership des gestionnaires?
7. Ont-ils comme premier souci la qualité de l'enseignement?
8. Font-ils de la supervision pedagogique pour assurer cette qualité?
9. Font-ils de l'évaluation de l'enseignement et des apprentissages?
10. Quel type de relations est favorisé entre l'école et les parents?

Les parents

1. Participent-ils aux réunions convoquées par l'école?
2. Communiquent-ils avec les enseignants si nécessaire?
3. Prennent-ils leur part de responsabilité pour le travail et le comportement de leurs enfants?
4. Quelle est leur attitude vis-à-vis de l'école? Négative? Positive? Indifférente? Rapide à condamner? Supportante?
5. Quelle est leur façon de faire pression sur l'école pour qu'elle donne un service de qualité?

La commission scolaire

1. Prend-elle les dipositions pour bien cerner les attentes de la population envers l'éducation?
2. Est-elle capable de transformer ces attentes en orientations du système scolaire?
3. Les décisions qu'elle prend correspondent-elles d'abord et avant tout à des critères de qualité de l'éducation?
4. Développe-t-elle une politique d'évaluation des institutions, de la gestion, des enseignants, des apprentissages?
5. Quel contrôle est exercé sur l'efficacité et l'efficience dans l'utilisation des ressources?

Le ministère de l'Education

1. Les décisions du Ministère sont-elles cohérentes avec la priorité à accorder à la qualité de l'éducation?
2. Les ressources accordées sont-elle d'abord en vue d'un meilleur service à l'étudiant?
3. Dans les décisions et les interventions du Ministère en ce qui a trait à l'enseignement (programmes, méthodes, outils pédagogiques), montre-il toute la diligence et la compétence souhaitées par les utilisateurs locaux?
4. Le Ministère n'alourdit-il pas trop le fonctionnement du système scolaire par trop de directives et de règlements?
5. Le Ministère a-t-il réussi à équilibrer les besoins de décentralisation des différentes fonctions du système scolaire avec les exigences d'une orientation et d'un contrôle central?

ANNEXE C

La lettre du Directeur régional de LLL

Gouvernement du Québec
Ministère de l'Éducation
Direction régionale de Laval-Laurentides-Lanaudière

Sainte-Thérèse, le 11 juin 1990

**AUX DIRECTEURS GÉNÉRAUX DES
COMMISSIONS SCOLAIRES DES
RÉGIONS DE LAVAL, DES LAURENTIDES
ET DE LANAUDIÈRE**

Objet: Questionnaire aux directions d'école sur la Loi 107 et le projet éducatif

Monsieur le Directeur général,

Compte tenu des attentes formulées par plusieurs directions d'école de la région concernant des outils facilitant la mise en oeuvre de projets éducatifs, la Direction régionale a décidé de confier un mandat en ce sens.

Mme Louise Langlois, directrice de l'école St-Gabriel, assumera ce mandat dans le cadre de son projet d'intervention à l'École nationale d'administration publique (voir document joint). L'étude nécessitera la participation des écoles secondaires francophones de la région, qui sont appelées à répondre au questionnaire ci-joint.

Je vous invite donc à encourager la collaboration de vos directions d'école à la réalisation de ce projet dont ils seront les principaux bénéficiaires par la suite.

Je vous en remercie et vous prie de recevoir, Monsieur le Directeur général, l'expression de mes salutations les meilleures.

**Pierre-Paul Allaire
Directeur régional**

p.j. (2)

300, rue Sicard
Sainte-Thérèse (Québec) J7E 3X5 (514) 430-3611

ANNEXE D

La lettre no. 1

Ste-Thérèse, le 6 juin 1990.

Aux directrices et directeurs d'écoles secondaires de la région de Laval, Laurentides, Lanaudière.

OBJET: Questionnaire sur la Loi 107 et le projet éducatif.

Chère collègue, cher collègue,

Je complète actuellement une maîtrise en administration publique à l'Ecole nationale d'administration publique à Montréal. Dans le cadre de ce programme d'études, je suis à rédiger un projet d'intervention. Ce projet répond à un mandat que m'a confié la direction régionale du Ministère de l'éducation dans le but de proposer une démarche et des outils simples qui apporteront une aide aux intervenants pour l'élaboration, la réalisation et l'évaluation du projet éducatif à mettre sur pied dans chacune des écoles.

Je vous fais parvenir un questionnaire préliminaire qui s'adresse à chaque directrice ou directeur d'école secondaire et qui permettra, dans un premier temps, de faire état de la situation qui prévaut actuellement dans les écoles secondaires du territoire.

Je vous serais donc très reconnaissante de bien vouloir compléter le questionnaire ci-joint et de me le retourner, par courrier, à l'adresse indiquée à la page trois du questionnaire, avant le 26 juin 1990. Je tiens à préciser que toutes les opinions émises par vous seront traitées de façon strictement confidentielle. S'il s'avérait nécessaire d'en identifier la source, la permission de le faire vous serait demandée au préalable.

Si vous avez besoin d'éclaircissements ou de précisions au sujet de certaines questions, vous pouvez communiquer avec moi à l'Ecole St-Gabriel à Ste-Thérèse (514-435-2445).

Je vous remercie des quelques minutes que vous avez consacrées à répondre à ce questionnaire. Il me fera plaisir de vous communiquer le guide qui sera produit à la fin de cet exercice, en remerciement de votre collaboration.

Recevez, madame, monsieur, l'expression de mes sentiments distingués.

Louise Langlois, directrice,
Ecole St-Gabriel

ANNEXE E

Le questionnaire no 1

PREMIER QUESTIONNAIRE

Nom de l'école:.....

Adresse:.....

Code postal:.....

Numéro de téléphone:( )_____-_____.....

Nom de la Commission scolaire:.....

Nom de la directrice, du directeur:.....

Nombre d'élèves:1er cycle:.....2e cycle:.....Total:.....

1- Avez-vous élaboré le projet éducatif de votre école? ☐ oui ☐ non

A quel moment?.....mois.....année

2- Votre projet éducatif est-il en voie de réalisation? ☐ oui ☐ non

Depuis combien de temps?.....mois.....année(s)

3- Avez-vous procédé à l'évaluation de votre projet éducatif? ☐ oui ☐ non

Combien de temps après le début de sa réalisation?

.....mois.....année(s)

4- Avez-vous utilisé des outils qui ont favorisé l'élaboration, la réalisation ou l'évaluation de votre projet éducatif? ☐ oui ☐ non

Lesquels:.....

.....

.....

.....

.....

Accepteriez-vous de les communiquer à la soussignée? ☐ oui ☐ non

Si oui, j'apprécierais en recevoir une copie par le retour du courrier.

Accepteriez-vous d'en discuter à un moment ultérieur avec la soussignée? ☐ oui ☐ non

A ce moment, qui serait la personne ressource à rejoindre?

Mme ou M.....

Adresse:.....

.....

No. de téléphone, si différent de ci-haut:.....

5- Dans votre milieu, des hésitations à la mise en oeuvre d'un projet éducatif se manifestent-elles?

Si oui, lesquelles?.....

.....

.....

.....

6- Quelles sont, à l'heure actuelle, les principales contraintes que vous rencontrez face à la mise en oeuvre du projet éducatif?

.....

.....

.....

.....

7- Pouvez-vous identifier les principaux secteurs de résistance face à la mise en oeuvre du projet éducatif.

.....

.....

.....

.....

.....

Quelles seraient les principales causes de ces résistances?

.....

.....

.....

.....

8- Que pensez-vous de la mise en oeuvre d'un projet éducatif pour votre école?

.....

.....

.....

.....

.....

N.B.: J'apprécierais recevoir toute documentation concernant votre projet éducatif, si vous voulez me la faire parvenir, à l'adresse suivante avant le 26 juin 1990:

Louise Langlois
120 Place des Frênes
Ste-Thérèse, Qc J7E 5N5

90-06-07

ANNEXE F

La lettre no. 2
Ste-Thérèse, le 8 septembre 1990.

Aux directrices et directeurs des écoles secondaires de la région Laval, Laurentides, Lanaudière.

OBJET: Questionnaire sur la Loi 107 et le projet éducatif.

Chère collègue, cher collègue,

Je me permets de communiquer de nouveau avec vous puisque je n'ai pas reçu votre réponse au questionnaire sur la Loi 107 et le projet éducatif que je vous ai fait parvenir au début du mois de juin 1990.

Même si notre charge de travail est considérable en ce moment, j'apprécierais que vous preniez quelques minutes pour y répondre et me retourner le tout pour le 13 octobre 1990.

Une partie du mandat que m'a confié la Direction régionale de Laval, Laurentides, Lanaudière demande de faire état du développement actuel de ce dossier. Votre participation est de première importance, puisque, sans vous, le portrait sera incomplet.

Quelque soit l'état de votre "projet éducatif", quelques minutes de votre temps consacrées à répondre au questionnaire ci-joint seraient fort appréciées. Cela me permettrait de produire un travail de qualité supérieure. Il va s'en dire qu'en plus, si vous avez quelques documents à ajouter au retour de ce questionnaire complété, je vous saurais gré de me les faire parvenir.

Je vous remercie et vous prie d'agréer mes salutations distinguées.

Louise Langlois
120 Place des Frênes
Ste-Thérèse Qc J7E 5N5
Tél: Travail: 435-2445
Résidence: 430-2668

ANNEXE G

Les questions posées durant les entrevues téléphoniques et personnelles.

1- Quelle démarche a été utilisée pour établir la mission et les orientations?

2- Quels outils ont été utilisés, à quelle étape, que comprenaient-ils?

Lesquels ont été utilisés pour connaître les attentes des gens?

Questionnaires?

Sondages?

Consultation?

Colloque?

3- L'évaluation se fait-elle et comment?

4- Quel en est le modèle proposé?

5- Quelle forme la participation des enseignants, élèves, parents a-t-elle prise?

ANNEXE H

Les titres des outils ou ouvrages suggérés

Analyse institutionnelle de CADRE, Evaluer pour évoluer

Document de l'AIES

Document de la Fédération des parents

Documents personnels à chaque commission scolaire

Documents d'Yvon Théroux

Documents du comité catholique

Grille pour portrait de la situation

Plan d'organisation et cadre de référence de la c.s.

Pour un projet éducatif centré sur les valeurs

Projet de développement à l'emploi

Questionnaires-maison (7)

Réflexions sur le projet éducatif de l'école de Régent Fortin

Vécu confessionnel

Vécu scolaire

ANNEXE I

L'état du développement des projets éducatifs de la région Laval-Laurentides-Lanaudière

Ecoles consultées:	84 écoles francophones		100,0 %
Echantillon retenu:	42 écoles		50,0 %
	37 publiques		88,1 %
	5 privées		11,9 %
Ont élaboré un projet:		25 écoles/42	59,5 %
L'ont élaboré depuis 2 ans:		15 écoles/25	60,0 %
Ont évalué leur projet:		14 écoles/25	56,0 %
Evaluent à chaque année:		12 écoles/14	85,7 %
N'ont pas amorcé leur projet:		8 écoles/42	19,0 %

Les documents les plus utilisés:

- Personnels aux écoles
- Pour un projet éducatif centré sur les valeurs.

Les principales hésitations:

- le temps
- les problèmes inhérents à la concertation,

Les principales contraintes:

- manque de modèle organisationnel,
- manque de temps,
- appropriation pour tous est difficile,
- difficulté à faire la concertation et à obtenir les consensus et la participation.

Les principales résistances:

. manque de ressources,

. résistance au changement,

. difficulté de clarifier les concepts et les rôles,

. difficulté de concertation et de consensus,

. difficulté d'engagement face aux valeurs,

Les principales causes de résistance:

. méconnaissance des concepts,

. problèmes de climat,

. attitudes face au travail,

. conflit de valeurs.

L'opinion des directeurs:

Le projet éducatif est un élément positif de gestion, réalisé selon une démarche, qui permet à l'école de se définir et d'orienter ses actions pédagogiques de formation et d'éducation, selon un processus de concertation pour le développement et la croissance de tous les intervenants.

ANNEXE J

Les qualificatifs utilisés par les directeurs d'école pour décrire leur opinion de la mise en oeuvre du projet éducatif

Accord globalement pour amorcer la procédure.

Cadre action collective.

Cohérence plus facile à réaliser.

Concertation directement proportionnelle au degré de satisfaction.

Concertation forte.

Concertation meilleure.

Connaissance nécessaire aux usagers.

Créer une mentalité, écrits = supports de références.

Démarche positive.

Elément essentiel à la motivation.

Essentiel, nous amène à mieux nous définir.

Eternel recommencement= éducation.

Etre créateurs pour solliciter l'allégeance des parents.

Excellent.

Faire à partir de la base.

Fondamental pour déterminer les orientations.

Fruit du travail collectif.

Garantie de cohérence et de continuité.

Indispensable élément de réflexion pour croissance.

Indispensable à cohérence du vécu.

Indispensables.

Meilleure façon pour un milieu de se prendre en main.

Meilleure façon de s'associer aux prises de décisions.

Motiver,remotiver.

Moyens et plans d'action deviennent outils de concertation.

Nécessaire.

Nécessaire, absolument, si être vivant pas de projet =mort.

Nécessaire pour avoir vue d'ensemble.

Nécessité si vous voulez être dynamique et vivant.

Nécessité d'établir ensemble.

Nécessité pour identité de l'école...

Occasion privilégiée de questionner les pratiques pédagogiques.

Ont commencé à s'y référer dans l'action.

Permet discussions philosophiques qui élèvent le quotidien.

Prioriser certains dossiers.

Réflexion sur finalités de l'éducation.

Temps de le revoir de façon structurée.

Travail d'équipe pour que tous les partenaires l'achètent.

Travail de concertation.

ANNEXE K

Les orientations de certaines écoles de notre échantillon

Privilégier le respect de l'autre. Faire découvrir l'importance d'une vie spirituelle significative. Assurer la formation fondamentale des élèves. Offrir un enseignement de qualité.

Le développement optimal des valeurs affectives, cognitives et physiques pour qu'une personne soit autonome, sociable et dynamique au sein de la collectivité, au moyen d'une éducation générale intégrée.

Associer les intervenants pour développer le goût de la réussite, par la valorisation et la responsabilisation de chacun.

Formation de base et suivi de l'élève. Intégration complète de nos enfants à la vie de l'école et à la communauté. Baser son action éducative sur les principes suivants: être au service de la qualité et de l'excellence, viser l'aide à l'élève en vue de réaliser la synthèse des éléments de formation reçus, être destinés à soutenir la mission éducative de l'école et à favoriser la poursuite de l'excellence dans tous les apprentissages.

Que notre école soit un milieu de vie signifiant où chacun se sent reconnu, a le goût de se réaliser et de mettre pleinement ses compétences au service de la clientèle qu'il dessert. Notre

mission découle de la philosophie qui situe l'élève et la qualité des services au centre de nos préoccupations.

Faire en sorte qu'à l'école ... les jeunes trouvent tout ce dont ils ont besoin pour amorcer harmonieusement leurs études secondaires et devenir des citoyens à part entière. Privilégier une approche pédagogique et humaine basée sur le respect, le support, la valorisation et la discipline, donc aider et supporter les jeunes qui sont perturbés, perturbateurs et performants; reconnaître et valoriser le travail bien fait et le comportement adéquat; faire l'adéquation entre l'école et nos élèves donc adapter les mesures.

Que l'élève atteigne la plus grande autonomie possible.

Un milieu de travail agréable, encadrement humain de qualité.

Lieu humain, lieu d'apprentissage, lieu de concertation.

Réussite des apprentissages, vie à l'école, intégration des élèves du primaire, relations avec le milieu.

Bien être et bonne formation.

Assure son rôle d'éducation et de développement de la personne dans toutes ses dimensions.

ANNEXE L

Les mesures selon les écoles de l'échantillon

Afin de donner des exemples de mesures, je citerai les thèmes des mesures proposées par les écoles. Pour certains, ces mesures sont rédigées en termes d'objectifs opérationnels mesurables tandis que pour d'autres, il s'agit seulement du titre du thème.

Activités complémentaires français, mathématiques, anglais

Agenda

Aide personnalisée

Animation du personnel enseignant

Animation pédagogique dans la perspective de résolution de problème

Appartenance

Appui pédagogique

Auto-évaluation

Clarifier les rôles

Communication(s)

Compréhension commune du projet éducatif

Construction d'un gymnase

Culture, activités de

Ajouter un éducateur

Encadrement

Enrichir le centre des ressources didactiques en anglais

Evaluation

Exigences et attentes reconnues et communiquées

Harmoniser les contributions de tous

Implantation des nouveaux programmes

Importance de la discipline

Information aux parents

Informatique

Méthode de travail, acquérir

Modes d'émulation

Motivation des élèves et du personnel/valorisation

Nouveau programme de sciences

Objectifs de programme, (atteinte de)

Participation des jeunes à l'organisation de la classe

Participation

Pastorale

Récupération, proposer un modèle et l'évaluer

Rendre l'enseignant et l'élève complices de chaque intervention

Diverses mesures sur le thème respect

Responsabilisation

Se donner chacun un projet de développement des attitudes et des comportements

Services aux élèves, modèle

Sports, (activités)

Suivi pédagogique aux élèves

Supervision basée sur les résultats.

Susciter la discussion sur la relation maître-élève

Titulariat/Tutorat

ANNEXE M

Le guide de mise en oeuvre

GUIDE DE MISE EN OEUVRE D'UN PROJET EDUCATIF

Louise Langlois

Tous droits réservés.

AVANT-PROPOS

Le présent guide a pour but de faciliter la tâche de toute personne ou groupe de personnes voulant mettre en oeuvre un projet éducatif dans une école secondaire, en vertu des prescriptions de la Loi 107. Il propose une démarche et suggère des outils ou des références qui permettront de trouver les outils qui peuvent être nécessaires pour mener la tâche à terme. Il s'agit d'un guide sommaire de mise en oeuvre et non d'un traité sur le sujet.

Dans le présent document, le masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

TABLE DES MATIERES

AVANT-PROPOS 2

TABLE DES MATIERES 3

LISTE DES ABREVIATIONS 6

LISTE DES TABLEAUX 6

LISTE DES FIGURES 6

PARTONS EN VOYAGE 7

1.0 INTRODUCTION 8

2.0 LA DEMARCHE 11

2.1 LA MECANIQUE DE LA DEMARCHE 13

2.2 LES DIFFICULTES DE LA DEMARCHE 13

2.3 LES ETAPES DE LA DEMARCHE 15

A: L'ETAPE DE SENSIBILISATION 15

LES DATES-CLES QUI JALONNENT L'EMERGENCE 18

LES ARTICLES 36 ET 37 DE LA LOI 107 20

LES ELEMENTS CONSTITUTIFS DU PROJET EDUCATIF 21

LA DEFINITION DU PROJET EDUCATIF DE NOTRE ECOLE 22

COMPARONS NOTRE PROJET EDUCATIF A LA LOI 107 23

LES DEFINITIONS 27

LE PROJET EDUCATIF 28

LA MISSION 29

LES ORIENTATIONS 30

LES VALEURS 31

LES PRIORITES 32

LES MESURES 33

LES PLANS D'INTERVENTION 34

LES INTERVENANTS - LEURS ROLES 35

LES ATTENTES DES INTERVENANTS 41

LA SYNTHESE DES ATTENTES DES INTERVENANTS 44

LA TECHNIQUE DU GROUPE NOMINAL 46

UN EXERCICE PRATIQUE 47

LES GRILLES POUR LA TECHNIQUE DU GROUPE NOMINAL 52

LE TABLEAU SYNTHESE DES ENONCES PRIORISES 53

LA REDACTION DE LA SYNTHESE POUR COMMUNICATION 54

S'INFORMER DE LA DEMARCHE 55

CLARIFICATION, MODIFICATION, ADOPTION DE LA DEMARCHE 56

L'ECHEANCIER 57

LES FACTEURS MATERIELS 58

B: L'ETAPE DE MISE EN OEUVRE 59

LA PREMIERE PHASE: L'EMERGENCE 59

GRILLE D'ANALYSE DES PERCEPTIONS DE LA LOI 61

PHASE DEUX: L'ELABORATION 62

ETAPE 1: NOTRE MISSION 64

LA MISSION DE L'ECOLE SELON LA LOI 107 66

ETAPE 2: LE PORTRAIT GLOBAL 67

LE PORTRAIT, LES ACTIONS A POSER 67

LES QUESTIONNAIRES ET LES DIMENSIONS MESURES 69

LA TECHNIQUE DES CARTES-FLOCONS 72

LA SYNTHESE POUR DIFFUSION 76

LES ORIENTATIONS 77

LES SECTEURS D'ACTIVITES VISES 78

LES ORIENTATIONS PRESENTES ET FUTURES 80

LES VALEURS 80

LA SITUATION ACTUELLE DES VALEURS A L'ECOLE 81

LES REFERENCES SUR LES VALEURS 83

LES PRIORITES 85

LES ORIENTATIONS ASSOCIEES AUX PRIORITES 85

LES TECHNIQUES DE PRIORISATION 86

L'EVALUATION DE SITUATION 87

LES MESURES ET LES PLANS D'INTERVENTION 89

LES SECTEURS VISES 89

LES PLANS D'INTERVENTION 92

LA GRILLE D'ETUDE D'UNE SITUATION INSATISFAISANTE 95

LE QUI FAIT QUOI DE L'INTERVENTION 97

LA TROISIEME PHASE: LA REALISATION 98

LA QUATRIEME PHASE: L'EVALUATION 100

LES ACTIONS A POSER 102

LES REFERENCES 103

LE BILAN DE NOTRE VECU ANNUEL 102

ANNEXE A: DOCUMENT DE YVON THEROUX 104

LISTE DES ABREVIATIONS

C. E. Comité d'école

C. O. Conseil d'orientation

MEQ Ministère de l'éducation

P. E. Projet éducatif

LISTE DES TABLEAUX

1. LES IRRITANTS A SURVEILLER 14

2. LA SENSIBILISATION 16

3. L'ELABORATION 63

4. L'EVALUATION 102

LISTE DES FIGURES

A LA DEMARCHE 12

B LE MODELE DE MISE EN OEUVRE 99

Partons en voyage

SENSIBILISATION (SELABORATION)

Mission: Quel genre de voyage veut-on faire?
Orientation: Dans quelle direction veut-on aller?
Buts: Pourquoi veut-on faire ce voyage?
Objectifs: Que veut-on faire durant ce voyage?
Priorités: Où veut-on aller, selon quel itinéraire?
Forces: Quelles forces vont nous permettre de réussir?
Faiblesses: Qu'est-ce qui nous manque?
Plan d'action: Quel sera notre itinéraire?
Ressources nécessaires: Quels sont nos besoins?

REALISATION

Mesures: Quelles sont les activités prévues, à chaque point de notre itinéraire?
Responsables: Qui fait quoi, où, quand, comment, pourquoi?
Echéancier: Quelles sont les dates à respecter?

EVALUATION

Globale: Au retour, a-t-on tout visité?
Particulière: Avons-nous eu des accrochages?
Y a-t-il des corrections à apporter?
Sommes-nous satisfaits?

1.0 INTRODUCTION

Vous trouverez dans ce document une aide concrète à la mise en oeuvre de votre projet éducatif. A cette fin, nous vous présenterons une démarche et quelques outils ou suggestions d'outils qui, nous l'espérons, vous faciliteront la tâche.

Un projet éducatif est une démarche qui appartient à un milieu donné. Il prend sa source dans la situation actuelle, se développe et se déroule dans une école donnée et a pour objet de conduire l'ensemble des services aux élèves vers les horizons visés par les intervenants.

Il est donc très important, à plusieurs points de vue, de tenir compte de la réalité tout au long de la démarche. Même si aucun projet éducatif écrit n'a pris forme dans votre école, il y existe une tradition, une culture, des façons de faire qu'il ne faut ni nier, ni négliger lorsque vous envisagez d'entreprendre la démarche de concrétiser votre projet éducatif. Refuser d'en tenir compte équivaudrait à refuser de reconnaître la qualité du travail fait ainsi que celle des services offerts aux élèves. Il existe beaucoup de secteurs d'efforts, de dévouement et de bons services aux élèves dans nos écoles; il y existe aussi, sans aucun doute, beaucoup de place pour de l'amélioration. La reconnaissance des

secteurs de bons services aux élèves doit servir de point de départ à notre démarche. C'est pourquoi nous suggérons de regarder ce que nous faisons, pourquoi nous le faisons et ce que nous désirons réaliser à travers l'ensemble des étapes à franchir. Cela évitera aux gens du milieu de sentir qu'on leur impose de nouvelles façons de faire, de nouvelles tendances administratives.

Se remettre en question n'est jamais tâche simple, ni tâche facile. Cependant, la satisfaction de dire "oui nous pouvons nous prendre en main et nous améliorer à notre mesure et selon nos attentes" est telle que l'enjeu est valable et certainement souhaitable pour plusieurs.

Puisque l'adhésion des intervenants est essentielle au succès d'une telle démarche, il faut mettre le temps et les énergies nécessaires pour vérifier le degré de consentement des personnes intéressées à entreprendre cette étape de croissance de la vie de l'école. Il faut, de plus, s'assurer de la présence des conditions requises à la bonne marche de cette entreprise. Une fois cet accord exprimé au cours de l'étape de sensibilisation, nous pourrons passer à l'étape de mise en oeuvre.

Au cours de la première phase, nous mettrons en place les conditions matérielles et les principes de déroulement de la démarche. Puis, nous compléterons graduellement les phases d'élaboration, de réalisation et d'évaluation. A travers toutes

ces opérations, un grand principe nous guidera, celui de la concertation entre les groupes intéressés: parents, élèves, enseignants, autres personnels de l'école et de la commission scolaire. L'expression de leurs attentes ainsi que leur participation en vue d'accroître la qualité des services rendus à nos jeunes n'est-elle pas l'objectif ultime de toute cette opération?

Nous présenterons donc dans ce document, pour chacune des étapes mentionnées de sensibilisation et de mise en oeuvre, les actions principales à effectuer, quelques moyens pour y arriver, ainsi que des outils ou références d'outils utiles pour atteindre l'objectif visé. Il va s'en dire que, comme une telle démarche doit être adaptée au milieu qui la vit, chaque milieu devra adapter le contenu de ces documents à ses besoins.

2.0 La démarche

Deux grandes étapes distingueront le chemin à parcourir:

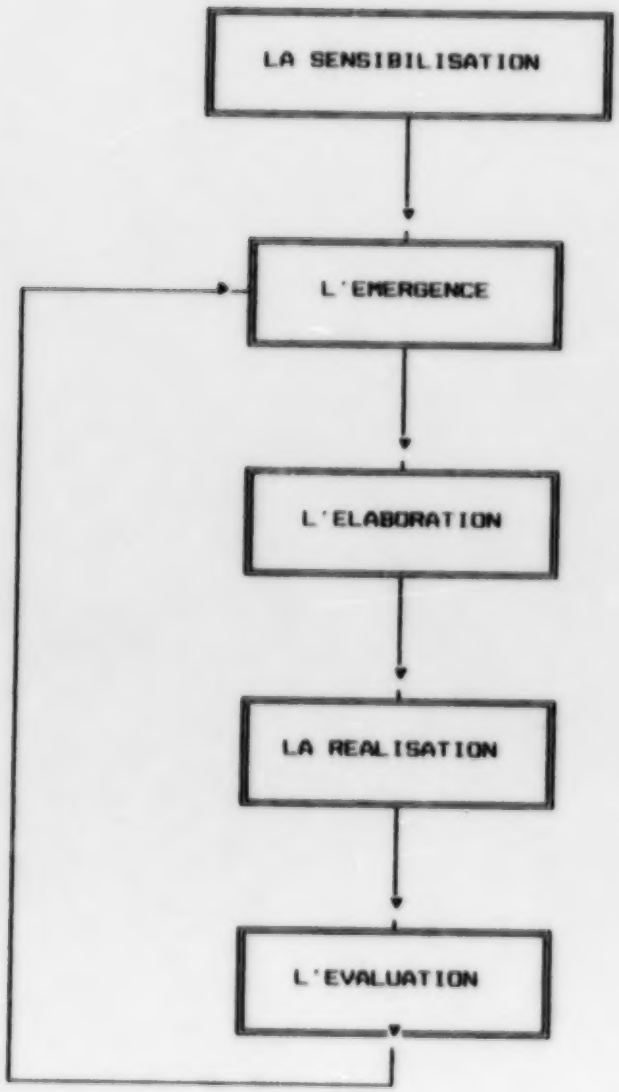
A: L'étape de **sensibilisation.**

B: L'étape de **mise en oeuvre.**

1. L'émergence
2. L'élaboration
   - Notre mission
   - L'analyse du vécu
   - Nos orientations
   - Nos valeurs
   - Nos priorités
   - Nos mesures
   - Nos plans d'intervention
3. La réalisation
4. L'évaluation

FIGURE A

La démarche



2.1 MECANIQUE DE LA DEMARCHE:

Les sept paliers suivants devraient être franchis à chacune des étapes ou des phases de la démarche. Il s'agit de la façon de faire que nous suggérons d'appliquer tout au long de la mise en oeuvre du projet éducatif.

1-	On observe et on décrit	le vécu avec objectivité.
2-	On transcrit	les intentions du quotidien.
3-	On s'interroge	sur la cohérence entre les intentions et les gestes.
4-	On regarde	les écarts entre le vécu et la mission à poursuivre.
5-	On modifie	pour une plus grande cohérence.
6-	On adopte	en concertation dans une attitude gagnant/gagnant.
7-	On applique	avec cohésion les engagements pris.

2.2 LES DIFFICULTES DE LA DEMARCHE:

. Le facteur temps;

. la clarification des concepts, du processus lui-même, des rôles, des perceptions, des attentes et des valeurs;

. les attitudes de travail dans les interrelations, de concertation, de consensus, de cohérence, de motivation, d'appropriation, de formation, de vision d'être au service des élèves.

Tableau 1

1. Les irritants à surveiller

LES IRRITANTS	DU PROJET LUI-MEME	DES INTERRELATIONS
Hésitations	- temps	- concertation
Contraintes	- absence de modèle - absence d'information - appropriation - actualisation	- concertation/consensus - participation: enseignants/parents
Résistances	- au changement: clarifier rôles et mission de l'école - cerner les orientations - prioriser les dossiers	- concertation/consensus - accord/cohésion - clarifier les rôles des enseignants
Obstacles	- méconnaissance du projet éducatif - zones de pouvoir limitées - processus lourd et long	- climat organisationnel - attitudes de travail - valeurs

2.3 LES ETAPES DE LA DEMARCHE:

A: L'étape de sensibilisation:

Cette étape devra dans un premier temps permettre de:

1- s'informer sur les concepts et les définitions,

2- se familiariser avec le processus, les agents,

3- définir et clarifier les rôles et les attentes de chacun,

4- décider d'adhérer et de participer,

5- se mettre d'accord sur une démarche pour y arriver,

6- établir les conditions, contraintes, ressources et choix inhérents au processus.

Toutes ces étapes constituent des préalables de sensibilisation à la démarche elle-même. Une fois que l'acceptation de poursuivre sera exprimée par les groupes, que l'équipe-école aura adhéré au processus, qu'elle aura la volonté de regarder ce que l'école fait, pourquoi elle le fait et ce qu'elle veut faire, la démarche se déroulera en quatre phases, soit celles de l'émergence, de l'élaboration, de la réalisation et de l'évaluation.

Le tableau suivant suggérera les actions à prendre, les moyens à utiliser ainsi que des outils et/ou des références d'outils pour y arriver.

Tableau 2

2. La sensibilisation

LES ACTIONS	LES MOYENS	LES OUTILS
A1 S'informer sur les concepts et les définitions.	M1 D'où vient le projet éducatif? M2 Clarification du projet éducatif.	S1 Les dates-clés qui jalonnent l'émergence. S2 La définition du p.é. de la Loi 107, art. 36-37. S3 les éléments constitutifs du p.é. S4 La définition du p.é. de votre école.Publication. S5 Comparaison entre la définition de p.é. de l'école et celle de la Loi 107. S6 La définition des termes.
A2 S'informer sur les agents, leurs rôles, leurs attentes.	M3 Le texte de la Loi 107.	S7 Tableau synthèse des agents et leurs rôles selon la Loi 107. S8 La grille individuelle à compléter. S9 Grille synthèse des attentes et publication.

A3 L'engagement.	M4 Rencontres et discussions - La technique du groupe nominal. M5 Décision par groupe d'intervenants.	S10 La technique du groupe nominal. S11 Les grilles du groupe nominal. S12 La synthèse des énoncés priorisés. S13 La rédaction de la synthèse pour communication.
A4 S'informer sur la démarche.	M6 Le modèle de la mise en oeuvre.	S14 Le tableau synthèse de la démarche. S15 Clarification, modification, adoption de la démarche et du processus de mise en oeuvre.
A5 Les facteurs matériels et temporels.	M7 Dresser un échéancier. M8 Dresser un inventaire des besoins.	S16 Pour un p. é. centré sur les valeurs, outil 2.6. S17 Les facteurs matériels.

Dans ce tableau, les actions correspondent aux objectifs visés, les moyens sont les moyens à utiliser, les outils sont soit des documents à consulter, soit des exercices à faire. Il serait bon après chacune des actions de prévoir l'évaluation du chemin parcouru et de la qualité des acquisitions effectuées.

OUTIL S1

LES DATES-CLES QUI JALONNENT L'EMERGENCE

1965 Le règlement no 1. reconnaît l'importance des groupes multi-agents au niveau de l'école pour des modifications à l'organisation scolaire.

1970 Le Conseil supérieur de l'éducation prend position pour une pédagogie centrée sur l'étudiant.

1971 La Loi 27 institutionnalise la consultation des parents par la création des comités d'écoles et des comités de parents.

1972 Voies et impasses (tome 1) du comité catholique du Conseil supérieur de l'éducation présente l'idée de l'école en Projet, en continuelle interrogation.

1977 Le Livre vert du ministère de l'éducation présente le projet éducatif comme un nouveau mode de gestion de l'éducation ayant un bon nombre de conséquences dont la prise en charge, par chaque communauté scolaire, de son propre devenir.

1979 L'école québécoise, faisant suite à la consultation qui s'est déroulée après la publication du Livre vert, vient préciser et réaffirmer l'intention gouvernementale face au projet éducatif.

1979 La Loi 71 donne une définition et un cadre général au projet éducatif. Dorénavant, chaque école pourra affirmer son caratère propre en se donnant un projet éducatif qui lui soit particulier, lequel elle élaborera et réalisera progressivement.

1984 La Loi 3, portant sur la restructuration scolaire, stipule que "L'école est destinée à assurer la formation des élèves dans le cadre d'un projet éducatif." Cette Loi précise que c'est le conseil d'école, composé du directeur d'école, des parents, des enseignants, du personnel non-enseignant et des élèves, qui détermine les orientations devant être intégrées dans le projet éducatif, le réalise et l'évalue.

1989 Sanctionnée le 23 décembre 1988 et en vigueur le 1er juillet 1989, la Loi 107 précise que le projet éducatif, ainsi que les autres dispositions qui régissent l'école, encadrent la réalisation de la mission de l'école. Les articles 36 et 37 stipulent comment et par qui il est mis en oeuvre et ce qu'il contient .

OUTIL S2

LES ARTICLES 36 ET 37 DE LA LOI 107

Article 36:

L'école est un établissement d'enseignement destiné à assurer la formation de l'élève, autre que celui inscrit aux services éducatifs pour les adultes.

Elle est aussi destinée à collaborer au développement social et culturel de la communauté.

Elle réalise sa mission dans le cadre d'un projet éducatif et des autres dispositions qui régissent l'école.

Article 37:

Le projet éducatif de l'école est élaboré, réalisé et évalué périodiquement avec la participation des élèves, des parents, des enseignants et des autres membres du personnel de l'école et de la commission scolaire.

Le projet éducatif contient les orientations propres à l'école déterminées par le conseil d'orientation et les mesures adoptées par le directeur de l'école pour en assurer la réalisation et l'évaluation.

Les orientations et les mesures ainsi déterminées visent l'application, l'enrichissement et l'adaptation, compte tenu des besoins des élèves et des priorités de l'école, des dispositions qui régissent l'école.

OUTIL S3

LES ELEMENTS CONSTITUTIFS DU PROJET EDUCATIF

SELON LA LOI 107

CONTENU

Les *orientations*
propres à l'école

Les *mesures* pour en assurer
la *réalisation*
l'*évaluation*

SOURCE

déterminées par
le conseil d'orientation

adoptées par
le directeur d'école

PHASES DU PROJET

Elaboration
Réalisation
Evaluation périodique

AVEC LA PARTICIPATION

des élèves, des parents,
des enseignants et
des autres personnels
de l'école et
de la commission scolaire

VISANT

L'application
L'enrichissement
L'adaptation

des dispositions qui régissent l'école.

COMPTE TENU

des besoins des élèves
des priorités de l'école

L'école doit donc s'approprier les dipositions qui la régissent.

OUTIL S4

LA DEFINITION DU PROJET EDUCATIF DE NOTRE ECOLE

Afin d'informer les différents intervenants de ce qui existe, fournir un exemplaire du projet éducatif de l'école ou des documents qui en tiennent lieu.

Exemples:

La mission de la commission et celle de l'école.

Les plans d'action, les grands objectifs et les priorités de l'école.

Il serait important de prendre connaissance de ces documents et d'en faire ressortir les grands thèmes. Les documents ainsi recueillis pourront servir à nouveau au moment de tracer le portrait de notre vécu.

OUTIL S5

COMPARONS NOTRE PROJET AUX PRESCRIPTIONS DE LA LOI 107

Consignes:

A titre indicatif, afin de vérifier le degré de conformité de notre projet éducatif aux prescriptions de la Loi 107, répondre sommairement aux questions ci-dessous.

L'absence de réponse à l'une ou l'autre question pourra indiquer que chaque secteur en cause devra être regardé de plus près.

Ce document pourra être réutilisé ou complété au moment de réaliser, au besoin, le portrait plus complet de notre vécu à l'école.

.....

La mission:

Quelle est la mission de notre école?

_____

_____

_____

Les orientations:

Avons-nous des orientations? Quelles sont-elles?

_____

_____

Avec la collaboration de quels intervenants ont-elles été élaborées?

_____

_____

Ont-elles été déterminées par le conseil d'orientation? Quand?

_____

_____

Les mesures:

Le directeur a-t-il adopté des mesures pour assurer la réalisation et l'évaluation des orientations propres à l'école?

_____

_____

Qui a collaboré à l'adoption de ces mesures?

A-t-on consulté les personnels, le comité d'école, le conseil d'orientation?

Quels sont les besoins des élèves visés par notre projet éducatif?

Quelles priorités l'école a-t-elle retenues?

Quelles sont les mesures qui visent l'application des dispositions qui régissent l'école?

Quelles sont les mesures qui visent l'enrichissement des dispositions qui régissent l'école?

Quelles sont les mesures qui visent l'adaptation des dispositions qui régissent l'école aux besoins particuliers des élèves?

Notre projet contient-il (si tel est son statut confessionnel) les croyances et les valeurs religieuses de la foi catholique?

Y fait-on mention du respect des libertés de conscience et de religion?

OUTIL S6

LES DEFINITIONS

L'ECOLE Est un établissement d'enseignement ***destiné*** à assurer la formation de l'élève.

Elle est aussi destinée à collaborer au développement social et culturel de la communauté.

Elle ***réalise*** sa mission dans le cadre d'un projet éducatif.

L'école est ***établie*** par la commission. L'acte d'établissement indique les locaux ou les immeubles mis à la disposition de l'école.

L'acte d'établissement peut être modifié ou révoqué après consultation du conseil d'orientation.

L'école est sous l'autorité de la directrice / du directeur d'école.

LE PROJET EDUCATIF **Référence:** L'article 37 de la Loi 107.

Plus concrètement, selon certaines écoles, cela conduit au questionnement de notre pensée éducative. C'est un cadre de fonctionnement destiné à favoriser la cohérence. C'est une démarche que se donne l'école afin de permettre à tous les intervenants de se rencontrer, de réfléchir, de s'entendre sur une mission à accomplir, des orientations souhaitées, des cibles d'actions qu'on veut se donner à court et à moyen terme. Le projet éducatif établit un équilibre entre la satisfaction des besoins prioritaires de la clientèle, les exigences de l'organisation et les aspirations des personnels qui travaillent à l'école. Le projet éducatif établit clairement les zones de responsabilités et permet les ajustements périodiques nécessaires. Il est donc en constante évolution et est "éducatif" pour tous ceux qui y participent.

Autre référence: Pour un projet éducatif centré sur les valeurs, tome 1, pp.27-28.

LA MISSION

Définition:

C'est la raison d'être de l'école,
les grands mandats qu'elle doit remplir,
sa vocation en général.

Exemples:

L'enfant et ses besoins d'éducation et de formation.
Le développement intégral de l'enfant, de ses connaissances, de ses habiletés, de ses attitudes, ou de son savoir, de son savoir-faire, de son savoir-être.

Références:

La Loi 107.
La définition de la commission scolaire.
La définition traditionnelle ou culturelle de notre milieu.

Question:

Que souhaitons-nous que soit notre école?

LES ORIENTATIONS

Définition:

La direction de nos actions éducatives.

Les grands axes d'intervention auprès des jeunes.

Les défis à relever: les grands et les petits.

Les secteurs de développement.

Les aspirations pour la formation et l'éducation.

La vision des grandes préoccupations éducatives.

Des exemples:

Des acquisitions pédagogiques de formation.

Des activités pédagogiques d'éducation.

Des projets concrets.

Une vocation spéciale.

Vivre une valeur particulière.

Vivre un choix confessionnel.

LES VALEURS

Définition:

Les croyances et les convictions premières qui inspirent et guident le comportement des intervenants dans l'organisation.

Ce sont des éléments motivateurs à penser, à agir, dans une direction donnée, soit personnellement, soit collectivement.

Les valeurs ont un pouvoir d'unification et d'intégration face à la différenciation que l'on retrouve dans une unité de travail.

Exemples:

Réussite scolaire ou rendement académique, valorisation par le travail bien fait, respect, responsabilisation, autonomie, goût de l'effort.

Mise en garde:

L'école publique d'aujourd'hui, ouverte à tous, constitue souvent une mosaïque où cohabitent des individus d'origines, de races et de cultures différentes; ils ne partagent pas nécessairement les mêmes valeurs. Pour éviter des confrontations souvent pénibles et stériles, mieux vaut ne traiter de valeurs, dans le cadre du projet éducatif, que dans la mesure où certaines se dégagent et sous tendent les orientations concrètes formulées par les intervenants, et que ces valeurs permettent rapidement un consensus.

LES PRIORITES

Définition:

Ce sont les secteurs d'actions privilégiées dans le temps et en fonction de l'importance des ressources allouées: ressources humaines, matérielles et financières.

Ce sont les enjeux stratégiques pour l'organisation. Ils peuvent s'établir pour toute l'école ou par secteur d'activité. Doivent être traitées en envisageant les conséquences futures.

Exemples:

Situation à améliorer.

Problème à solutionner.

Opportunité dont il faut profiter.

LES MESURES

Définition:

Moyens concrets et mesurables choisis pour assumer les préoccupations du milieu, pour opérationnaliser les services aux élèves, pour actualiser les orientations.
Visent: la réalisation des orientations et l'évaluation du projet éducatif.

Exemples:

Mesures communes à un groupe ou à une opération donnée: accueil des élèves, titulariat.

Mesures générales à une école: visant à développer le respect de soi, des autres, de l'environnement, ou encore proposant un modèle de récupération et sa procédure d'évaluation.

LES PLANS D'INTERVENTION

Definition:

L'ensemble des mesures ou actions précises associées aux conditions de mise en place: le/s responsable/s, l'échéancier, les ressources nécessaires, les actions à prendre.

Exemples:

Un plan d'intervention pour l'accueil des élèves ou pour l'opération choix de cours.

OUTIL S7

LES INTERVENANTS - LEURS ROLES

DANS L'ELABORATION, LA REALISATION, L'EVALUATION

DU PROJET EDUCATIF

LES INTERVENANTS	LEURS ROLES	REFERENCE
Le directeur	. S'assure de la qualité des services éducatifs dispensés à l'école. assure la direction pédagogique et administrative de l'école, voit à l'application des dispositions qui la régissent	art. 44
	. *Coordonne l'élaboration du p.é..*	art. 45
	. Favorise la concertation entre les parents, les élèves et le personnel, et leur participation à la vie de l'école.	art. 45
	. *Consulte le c.o. et le c.é. sur les mesures pour la réalisation et l'évaluation des orientations déterminées par l'école.*	art. 46
	. *Adopte les mesures pour assurer la réalisation des orientations définies localement.*	art. 46
	. *En fait rapport au c.o. avec copie au c.é.*	art. 46
	. Gère le personnel de l'école, détermine les fonctions et responsabilités.	art. 49
	. Gère les ressources matérielles et financières de l'école.	art. 50
	. Prépare après consultation du c.o. le budget annuel de l'école, le soumet à l'approbation de la commission, en assure l'administration.	art. 52

	. Exerce les fonctions et pouvoirs que lui délègue le c. des commissaires, art. 212.	art. 54
	. Transmet à la c.s. aux 5 ans, rapport de l'évaluation du vécu confessionnel de l'école	RCC - 7
Le conseil d'orientation	. *Le p.é. est élaboré, réalisé et évalué avec sa participation.*	art. 37
	. Peut, en tout temps, demander à la commission de modifier l'acte d'établissement.	art. 39
	. *Détermine, après consultation du c.é. les orientations propres à l'école, contenues dans le p.é.*	art. 77
	. *Donne son avis au directeur sur les mesures propres à assurer la réalisation et l'évaluation de ces mesures.*	art. 77
	. Favorise l'information, les échanges et la coordination entre les personnes intéressées par l'école. Adopte après consultation du c.é. les règles de conduite et les mesures de sécurité proposées par le directeur et approuve la programmation des activités nécessitant un changement à l'horaire des élèves.	art. 78
	. Donne son avis à la commission *sur toute question propre à faciliter la bonne marche de l'école et la mise en oeuvre de son projet éducatif.*	art. 79
	. Doit être consulté sur: L'acte d'établissement, la reconnaissance confessionnelle, les modalités d'application du régime pédagogique, sur l'enrichissement et l'adaptation	art. 80

	des programmes, sur l'élaboration des programmes locaux, sur l'organisation de services sportifs ou socio-culturels.	
	. Exerce les fonctions et pouvoirs que peut lui déléguer le c. des commissaires.	art. 82
	. Intègre dans *le p.é. d'une école reconnue comme catholique, les croyances et valeurs de la foi catholique.*	art.571
Comité école/ parents et/ou les élèves.	. Ont le droit de choisir à chaque année, l'école dont le p.é. correspond le plus à leurs valeurs, sujet aux critères d'inscriptions établis par la commission.	art. 4
	. *Le p.é. est élaboré, réalisé et évalué avec sa participation.*	art. 37
	. *Doit promouvoir la participation des parents à l'élaboration, la réalisation, l'évaluation du projet éducatif.* Donne son avis au c.o., au directeur ou à la commission sur toute question qui lui est soumise ou sur tout ce qui concerne les parents.	art. 88
	. Doit être consulté sur: acte d'établissement, reconnaissance confessionnelle, les règles de conduite et les mesures de sécurité pour les élèves, les *orientations et mesures contenues dans le p.é.*	art. 89
	. Participe aux 5 ans, à l'évaluation du vécu confessionnel.	RCC - 7

L'enseignant	. *Le p.é. est élaboré, réalisé et évalué avec sa participation.*	art. 37
et/ou les autres personnels.	. *Dans le cadre du p.é. et des dispositions de la Loi, il a le droit de diriger la conduite de ses élèves.*	art. 19
	. *Il est de son devoir de respecter le p.é. de l'école.*	art. 22
	. *Le p.é. est élaboré avec la participation des enseignants, réalisé et évalué périodiquement.* . Doivent être consultés par la commission sur la plupart des questions concernant les services éducatifs.	art. 37
	. Doit être consulté par la c.s. sur la plupart des questions concernant les services éducatifs.	art.244
	. Participe aux 5 ans, à l'évaluation du vécu confessionnel.	RCC - 7
La commission	. S'assure que les personnes relevant de sa compétence reçoivent les services éducatifs auxquels ils ont droit.	art.208
	. Chaque année, établit le plan triennal de répartition et de destination de ses immeubles, détermine la liste des écoles et leur délivre un acte d'établissement.	art.211
	. Peut faire des règles pour la régie de ses écoles, notamment de la délégation au directeur d'école. art.54.	art.212
	. Consulte les c.o. les c.é. et les c. de la c.s. sur les sujets sur lesquels ils doivent être consultés.	art.217
	. Peut déléguer au c.o. des fonctions et des pouvoirs. *Favorise le p.é.* Peut formuler une demande concernant la reconnaissance confessionnelle.	art.218

. Prépare un rapport annuel sur les activités éducatives et culturelles de ses écoles; rend compte de leur qualité à la population de son territoire .	art.220
. S'assure de l'application du régime pédagogique et des programmes d'études établis par le ministre, les enrichit et les adapte au besoin.	art.222
. Peut élaborer et offrir des programmes locaux pour répondre à des besoins particuliers.	art.223
. Etablit des programmes de services complémentaires et particuliers.	art.224
. Peut adopter des critères sur l'implantation de nouvelles méthodes pédagogiques et le choix des manuels scolaires et du matériel didactique.	art.229
. Etablit les normes et les modalités d'évaluation des apprentissages des élèves.	art.231
. Etablit les règles pour le classement et le passage d'une classe à une classe supérieure.	art. 233
. Détermine les services éducatifs dispensés par chaque école.	art.236
. Détermine la répartition du temps alloué à chaque matière, selon le régime.	art.237
. Peut affecter un immeuble aux fins d'un projet particulier qu'elle détermine. Afin de favoriser le regroupement des élèves dont les parents favorisent un projet éducatif particulier, peut établir comme l'un des critères d'inscription, celui du choix du projet.	art.240
. Les fonctions et les pouvoirs prévus aux art. 222 à 224, 229 à 231, 233, 236, 237et 240 sont exercés après consultation des enseignants.	art.244
. Affecte le personnel dans les écoles	art.261

en tenant compte des besoins dont lui font part les directeurs d'école et conformément aux dispositions des conventions collectives.

. Etablit annuellement les règles et les modalités de répartition des ressources financières entre les écoles.	art.275
. Approuve le budget des écoles avec ou sans modifications.	art.276
. Transmet au c. catholique au moins une fois tous les cinq (5) ans, un rapport de l'évaluation du vécu confessionnel de l'école.	RCC - 7

Note: En annexe A, vous pourrez consulter le document de Monsieur Yvon Théroux sur le même sujet.

OUTIL S8

LES ATTENTES

ANALYSE PAR LES GROUPES D'INTERVENANTS

Consignes:

Le but de cet exercice est de permettre aux différents groupes d'intervenants d'exprimer leurs attentes face à l'opération de mise en oeuvre du projet éducatif de leur école. En groupe de cinq à huit personnes, exprimez au moyen de la technique du groupe nominal ou simplement lors d'une discussion avec animateur:

1- quelles sont les opportunités que va vous apporter une telle démarche?
2- que pouvez-vous y contribuer?
3- qu'est-ce que la mise en oeuvre d'un projet éducatif dans votre école vous apportera?
4- qu'elle sera l'influence d'une telle démarche quant au service aux élèves?
5- qu'est-ce que cette démarche apportera à vos collègues?
6- qu'elle sera son influence sur le climat de l'école?

Dans un deuxième temps, il serait aussi important que les intervenants puissent exprimer leurs hésitations et leurs craintes face au projet éducatif. L'expression d'un tel facteur devra être accompagnée d'une solution possible ou d'une piste de solution afin d'ajouter une dimension créative qui sera fort utile pour éviter certains pièges.

GROUPE:

Les opportunités:

Ma contribution:

Ce que j'en retire:

Son influence sur les services aux élèves:

Son influence sur les collègues:

Son influence sur le climat de l'école:

Mes craintes	Mes pistes de solutions

Suis-je d'accord pour entreprendre cette démarche?

OUTIL S9

LA SYNTHESE DES ATTENTES PAR LES DIFFERENTS GROUPES D'INTERVENANTS

Consignes:

Selon le même modèle que celui utilisé dans l'outil S8, compilez l'ensemble des commentaires reçus et publiez-les à l'ensemble des intervenants.

Il sera très important de retenir les points forts et les difficultés mentionnés, car c'est autour de ces données qu'il faudra construire.

Il est possible qu'à ce moment des problèmes surgissent, mais il est important d'en tenir compte et de les résoudre avant de poursuivre. Si un accord à entreprendre la démarche ne se dessine pas, il ne s'agit pas de tout arrêter, mais bien de partir de là, où le milieu est rendu.

Les opportunités:

Notre contribution:

Ce que nous en retirons:

Son influence sur les services aux élèves:

Son influence sur les collègues:

Son influence sur le climat de l'école:

Mes craintes	Mes pistes de solutions

Sommes-nous d'accord pour entreprendre cette démarche?

OUTIL S10

LA TECHNIQUE DU GROUPE NOMINAL

PREAMBULE

Une des difficultés, que l'on rencontre souvent dans les opérations où nous devons choisir et prioriser, est d'atteindre un consensus de groupe. Que ce soit pour effectuer un inventaire, pour faire un choix, prioriser des orientations, des valeurs, des situations problématiques, des solutions possibles ou des actions à prendre, il y a toujours le piège des discussions interminables qui nous guette. De plus, plusieurs personnes peuvent être gênées de parler, ou craindre d'être pointées pour des idées originales ou différentes. L'avantage de la technique suggérée est de permettre de s'exprimer librement dans la plus grande créativité et de faire connaître le plus grand éventail d'informations pertinentes, le tout dans le respect du droit de parole de chacun.

Les objectifs de cette technique de résolution de problèmes en groupe sont les suivants:

Stimuler la créativité et accroître la participation dans les rencontres de groupes qui sont engagés dans la résolution de problèmes ou qui ont la tâche de recueillir des informations.

Développer ou augmenter la capacité de discerner les questions fondamentales du problème.

Etablir des priorités parmi les questions retenues, en tenant compte du point de vue des groupes qui poursuivent des orientations différentes ou complémentaires.

Obtenir la contribution d'un grand nombre de personnes, tout en évitant une participation inégale, ce qui se produit souvent dans les groupes de grande taille.

EXERCICE PRATIQUE

But: Permettre aux participants d'exprimer leurs opinions et au groupe de choisir celles qu'il privilégie.

Objet: Exprimer vos attentes face à une question ou à un énoncé de départ et choisir les trois situations les plus désirables pour votre groupe.

Démarche: En petits groupes de cinq à neuf personnes, se réunir et se choisir un animateur et un secrétaire.

Accessoires nécessaires: Des feuilles et crayons pour les participants.
Des grandes feuilles et crayons feutres pour la synthèse.
Du ruban adhésif.
Des fiches 3"x5".

L'animateur: Il doit être centré sur la tâche et s'assurer de communiquer clairement aux participants les règles de procédure et de les faire appliquer. Il s'assure de faire respecter le temps. A l'étape de clarification, il s'assure que cela soit fait par le groupe et non par l'auteur de l'énoncé. Il

s'assure de la brièveté des interventions. Il permet uniquement les questions de clarification.

Le secrétaire: Il note le plus rapidement possible les énoncés des participants en les inscrivant le plus fidèlement possible (dans les mêmes termes). Il s'assure que tous les énoncés soient affichés bien en vue de tous. Il s'assure de bien noter les priorités.

Référence: Pour plus de renseignements sur la technique du groupe nominal, vous référer à: Delbecq, A.L., Van de Ven, A.H., et Gustafson, D.H., (1975), Group Techniques for Program Planning, Scott Foresman & Co., Glenview, Illinois, pp. 66-67-68.

Déroulement:

1- Durée 5 à 10 minutes: Clarification du déroulement.

2- Durée 5 minutes: Ecrire ses énoncés en silence.
Toutes les personnes participantes écrivent sur une feuille toutes les idées reliées à la question de départ, sans les juger, les prioriser ni les censurer. Chaque idée est formulée clairement et en quelques mots significatifs. Cette étape doit se faire individuellement.

3- Durée 15 minutes: Mise en commun des trouvailles.

L'animateur demande à chaque personne d'énoncer clairement une idée que le secrétaire écrit sur les feuilles synthèse ou au tableau. On ne doit pas discuter de la valeur de l'idée, mais seulement l'énoncer et s'assurer de bien en comprendre et d'en traduire le sens sur le tableau synthèse.

A la demande de l'animateur, chaque personne à tour de rôle, énonce une idée parmi celles écrites sur sa feuille. Le secrétaire inscrit l'opinion sur la feuille synthèse. Les tours de table se poursuivent jusqu'à ce tous aient exprimé toutes leurs opinions. Une personne peut passer son tour et reparler à son prochain tour. On note au tableau synthèse toutes les idées différentes en les numérotant.

4- Durée 10 minutes: Ce que le groupe privilégie (vote préliminaire). Cette étape permet aux participants de s'exprimer sur l'importance qu'ils accordent aux propositions formulées.

Durant cette étape, le groupe clarifiera les énoncés puis choisira, parmi ceux-ci, les trois situations privilégiées, par trois votes successifs.

Après s'être assuré de bien comprendre le sens de chaque énoncé et toujours sans discuter de leur mérite, l'animateur demande en trois étapes successives aux participants de choisir parmi les énoncés au tableau synthèse, lequel il préfère comme premier choix, deuxième choix, troisième choix.

Le secrétaire note l'énoncé ayant obtenu le plus grand nombre de votes, lequel devient le premier choix du groupe. Lors d'un deuxième tour de table, l'énoncé qui obtient, cette fois, le plus de votes devient le deuxième choix du groupe. On obtient de la même façon le troisième choix au moment d'un troisième vote.

Pour diminuer la dispersion du vote et resserrer le consensus, il peut être utile de rediscuter les résultats et d'ajouter un vote.

5- Durée 20 à 30 minutes: La mise en commun des sous-groupes.

En plénière, chaque groupe fait rapport des priorités qu'il a retenues et on reprend, selon le même cheminement, le choix de trois énoncés prioritaires pour le grand groupe.

Une alternative aux étapes quatre (4) et cinq (5) consiste à faire valoir l'importance des énoncés choisis par écrit. Cette démarche, quoique plus longue, assure une meilleure sélection et une meilleure priorisation.

On distribue de 5 à 8 fiches 3" x 5" à chaque participant, proportionnellement au nombre d'énoncés à prioriser (5 si moins de 20 énoncés et 8 si plus de 20). Chaque participant procède alors à prioriser les énoncés qu'il préfère. Il les inscrit de la façon suivante: Au centre, il inscrit le numéro et le texte de l'énoncé; dans le coin inférieur droit, il inscrit et souligne le nombre de points accordés. S'il choisit 5 énoncés, il accorde 5 points à celui qu'il préfère, 1 point à celui qui lui importe le moins, 4 points au suivant préféré, puis 2 points à celui qui lui importe le moins et finalement 3 points au dernier. Il fait donc l'élimination dans un choix de va-et-vient entre le préféré et le moins important.

Le secrétaire recueille toutes les cartes, les brasse afin que celles-ci conservent l'anonymat. L'animateur fait ensuite part des résultats au secrétaire qui les note sur une fiche synthèse. On additionne le nombre de points obtenus par l'énoncé et on divise cette somme par le nombre de participants pour obtenir ainsi la priorité moyenne de chaque énoncé.

Par la suite, on reprend cette étape avec les énoncés de chacune des équipes, mais en réduisant le nombre de choix à faire, soit à un nombre entre 3 et 5.

OUTIL S11

LES GRILLES POUR LA TECHNIQUE DU GROUPE NOMINAL

Exercice pratique:

La technique du groupe nominal pourrait être utilisée pour recueillir les attentes et les autres informations mentionnées dans l'outil S9.

Enoncé de départ:

Quelles sont les opportunités que vont vous apporter une telle démarche?

1-_____

2-_____

3-_____

4-_____

5-_____

6-_____

7-_____

8-_____

9-_____

10-_____

OUTIL S12

TABLEAU SYNTHESE DES ENONCES PRIORISES

Le secrétaire note ensuite les priorités sur un tableau synthèse comme suit:

NUMERO DE L'ENONCE	PRIORITES DES PARTICIPANTS	NOMBRE DES PARTICIPANTS	MOYENNE DE L'ENONCE
1-			
2-			
3-			
4-			
5-			
6-			
7-			
8-			
9-			
10-			

On peut retenir les cinq premiers énoncés de chacun des sous-groupes et reprendre l'étape de clarification et de priorisation pour permettre de dégager un consensus du grand groupe sur les trois à cinq énoncés les plus conformes aux volontés des participants.

OUTIL S13

LA REDACTION DE LA SYNTHESE POUR COMMUNICATION

En résumant les travaux effectués durant l'étape de sensibilisation, il serait avantageux d'informer l'ensemble de la population scolaire des étapes franchies et des acquis qui en découlent.

Une synthèse des opportunités, contributions, avantages, craintes et engagement devrait être publiée en indiquant les modalités de cueillette de ces différentes données. Un aperçu des étapes à venir devrait aussi faire partie du communiqué.

OUTIL S14

S'INFORMER DE LA DEMARCHE

Selon l'ampleur qu'on veut donner à la mise en oeuvre d'un projet éducatif, le choix de la démarche variera. Il faudra arrimer le processus que nous allons choisir tant à la spécificité du milieu, qu'aux défis à relever.

La démarche que nous vous suggérons part toujours d'un diagnostic de la situation actuelle vécue dans votre école, de l'expression des attentes par les différents intervenants, de l'identification des écarts et des priorités d'interventions retenues, le tout dans le but d'améliorer les services aux élèves.

Vous trouverez en pages onze à quatorze du présent document, les grandes lignes de la démarche que nous suggérons.

D'autres démarches existent et peuvent convenir à vos besoins.

Vous trouverez dans la bibliographie des titres qui pourront certainement vous aider.

OUTIL S15

CLARIFICATION, MODIFICATION, ADOPTION DE LA DEMARCHE

Avec les intervenants, étudiez ensemble la démarche proposée, clarifiez les interrogations et/ou les incompréhensions, vérifiez si toutes les étapes proposées s'avèrent utiles ou nécessaires et modifiez au besoin.

Puisque la mise en oeuvre d'un projet éducatif correspond à une démarche de changement planifié, ce que nous ferons à ce stage-ci, est de rédiger le plan ou le processus de notre démarche.

Les discussions qui se dérouleront à ce moment-ci, devront impliquer les différents groupes d'intervenants ou leurs représentants selon les modalités retenues.

Lorsque les grandes lignes auront été décidées, il y aura lieu de les communiquer à l'ensemble de la communauté-école. Comme il s'agit de la formule que prendra le travail des mois à venir, il est à suggérer d'accorder à cette publication, une importance proportionnelle à celle de la décision d'accepter de participer à cette démarche.

En ce qui concerne les prochains outils suggérés, nous présumerons l'utilisation de la démarche proposée.

OUTIL S16

L'ECHEANCIER

En fonction du temps de l'année, où l'on est prêt à poursuivre, il serait opportun de dresser un échéancier qui comporterait les informations suivantes:

Etapes à franchir, inventaire des activités, responsable, durée, ordre logique de l'activité par rapport à la précédente et à la suivante, le résultat anticipé.

Référence: Vous trouverez dans Pour un projet éducatif centré sur les valeurs, pp. 83-86 l'outil 2.8 qui pourra vous inspirer.

OUTIL S17

LES FACTEURS MATERIELS

A titre d'aide-mémoire, inventoriez les besoins matériels et les solutions possibles à ces besoins. Si des situations plus critiques se manifestent, identifiez la personne ressource à contacter pour chacun des cas particuliers.

Il serait important de connaître à qui s'adresser en cas de besoins de secrétariat, de documentation, de connaître la personne responsable de rédiger et de transmettre les ordres du jour et les procès verbaux des réunions, de dresser un bottin des coordonnées des principales personnes impliquées dans la démarche.

La mise sur pied d'un petit guide des ressources facilitera la tâche à tous.

B: L'étape de mise en oeuvre:

LA PREMIERE PHASE: L'EMERGENCE:

La première phase que nous appellerons l'**émergence** ou la planification est, à notre avis, une phase-clé. Pour mettre les groupes à contribution, il faut y mettre le temps; c'est ce que nous ferons durant cette phase. Cette phase permettra:

1- de faire naître le désir de vouloir s'améliorer, de vouloir s'assumer (vs être contrôlé), de prendre avantage des opportunités lorsqu'elles se présentent,

2- de regarder la qualité des communications, porter une attention particulière aux filtres des communications, réflexion: (Pour un p.é. centré sur les valeurs 2.10)

3- de regarder le respect du droit de parole, de la démocratie, de la liberté d'exprimer les réticences et les attentes, être rassuré, et du devoir de s'exprimer "au bon endroit", sans jugement, sur tout irritant ou désir,

4- de faire valoir clairement et honnêtement les avantages et les inconvénients inhérents au processus, de toujours garder ce processus le plus simple possible,

5- de favoriser l'apprentissage du fonctionnement en groupe, s'apprivoiser, apporter de la formation si nécessaire,

6- d'exprimer sa volonté d'ouverture au changement, donner l'assurance que la volonté et la possibilité d'implanter des changements sont présentes et réelles,

7- de développer la capacité, la volonté de traduire notre vécu sans jugement de valeur, avec une objectivité implacable.

Cette phase ne doit pas être court-circuitée ni escamotée. Le degré et la qualité de l'adhésion des participants en dépendent. Nous croyons qu'il n'y a pas d'alternative à cette étape. Ce début de processus permettra l'émergence de certains éléments i.e. de réfléchir sur les situations, de liquider des contentieux, de partir du vécu, là où sont les participants et d'avancer vers une situation à être déterminée.

Très personnalisés au milieu, des exercices sur les techniques de communications peuvent s'avérer utiles, voire même nécessaires.

Références:

Pour un p.é. centré sur les valeurs, questionnaire 1.2 p.27 sur les attitudes face au projet éducatif, à la prise en charge, à la compétence, à la solidarité et à l'actualisation de soi, à la concertation avec les parents, les collègues, la direction et sur le climat de l'école. L'outil 2.6 p.75 sur la qualité des communications et du consensus pourrait être utilisé. Il serait aussi opportun de revoir la définition et les limites des rôles respectifs. Le document 1.03 de Pidec, p. 2à 5 qui nous a inspiré l'outil suivant, pourrait être consulté.

OUTIL EM 1

GRILLE D'ANALYSE DES PERCEPTIONS CONCERNANT LA LOI 107

Les différents thèmes choisis pour l'application de cette grille seront:

1- Les relations direction/parents

2- Les relations direction/personnels

3- Les relations personnels/parents

4- Les relations école/communauté

5- La structure de consultation et de décision dans l'école

6- Les relations école/commission scolaire

7- Les priorités d'intervention

ESPRIT DE LA LOI 107:

(inscrire ici, le texte approrprié)

THEME CHOISI:

Etat actuel	Impact/ changement	Problèmes potentiels	Améliorations prévues

PHASE DEUX: L'ELABORATION:

Notre deuxième phase, l'élaboration, nous permettra de nous approprier la mission, d'établir les orientations, de privilégier les valeurs qui s'y rattachent, de prioriser les dossiers, de mettre sur pied des plans d'intervention contenant les mesures appropriées et finalement de prévoir les critères qui serviront à l'évaluation.

Les principes qui nous guideront dans notre démarche de mise en oeuvre seront les suivants:

1- Penser et agir stratégiquement: traduire les pratiques intuitives du milieu en stratégies, développer le rationnel soutenant la mise en place des stratégies.

2- Gérer la dimension politique des groupes d'intérêts, être à l'écoute de nos clients, assurer la collaboration entre les partenaires, s'assurer de connaître ce sur quoi il y a consensus, si celui-ci existe, s'assurer que les politiques adoptées soient des compromis acceptables par l'ensemble.

3- Identifier les zones de pouvoir et établir une base cohérente de prise de décisions en tenant compte des conséquences futures.

4- Etablir la mission, les orientations, les cibles d'intervention; y affecter des ressources.

5- Aider les personnes à se fixer des priorités, en gérant mieux leur temps, clarifier les attentes et les mandats, coordonner les actions afin que chacun sache ce qu'il doit faire et **pourquoi** il doit le faire.

6- Tenter, par tous les moyens, d'alléger le processus en utilisant les ressources d'un facilitateur ou porteur de dossier.

Cette phase se déroulera en sept étapes pour lesquelles nous suggérons des actions à entreprendre, des moyens et des outils pour y arriver.

Tableau 3.

3. L'élaboration

LES ACTIONS	LES MOYENS	LES OUTILS
A1. Prendre conscience de notre mission	M1. Référence à la Loi 107	EL1. La mission de l'école selon la Loi 107
A2. Etablir notre portrait	M1. Les actions à poser	EL2. Les actions par secteur d'activités
	M2. La cueillette des données	EL3. Les questionnaires suggérés et leurs dimensions à évaluer
		EL4. Une grille à proposer
	M3. Une technique de cueillette	EL5. La technique des cartes-flocons ou du groupe nominal
	M4. Compilation et diffusion	EL6. La synthèse pour diffusion

A3. Choisir les orientations de nos grands et petits projets	M1. Définir ce qu'elles visent M2. Partir de nos orientations actuelles	EL7. Référence à PIDEC EL8. Nos orientations actuelles et futures
A4. Définir les valeurs que sous-tendent les orientations choisies	M1. Vérifier ce qui existe	EL9. La situation actuelle et souhaitée: questionnaire et grille EL10. Références d'outils
A5. Déterminer les priorités	M1. Poursuivre la démarche à partir des orientations	EL11. Identifier les priorités découlant des orientations/ secteurs d'activités EL12. Les techniques disponibles EL13. La grille pour prioriser
A6. Choisir nos mesures A7. Etablir des plans d'intervention	M1. Regarder les situations particulières et les priorités	EL14. Les dimensions à regarder EL15. La grille d'identification de la situation à changer EL16. Grille d'objectifs et de solutions: qui fait quoi etc.

Etape 1: Quelle est notre mission?

Au cours de cette première étape, il serait opportun de s assurer de reviser la mission de l école. Quelle est la raison d'être de notre école? Quels sont ses principaux mandats? C'est à ces questions que les différents groupes d'intervenants devront répondre. Les réponses possibles se retrouvent dans les secteurs suivants:

1- Pour ce qui est de l'école publique québécoise, la Loi sur l'instruction publique en détermine les éléments essentiels et prescriptifs.

2- Dans certains cas, la commission scolaire peut y avoir ajouté des dimensions propres au milieu.

3- La définition traditionnelle ou culturelle de notre milieu, celle qui existe actuellement.

4- Toute autre réflexion ou suggestion peut se faire à partir de questions telles : Que souhaiterions-nous que soit notre école? Quel besoin social sommes-nous là pour combler? A quels besoins voulons-nous répondre, à quels problèmes voulons-nous trouver une solution? Quelle réponse voulons-nous donner à nos clients?

5- L'accord des groupes intéressés.

6- La diffusion.

OUTIL EL1

LA MISSION DE L'ECOLE, SELON LA LOI 107

C'est un établissement d'enseignement ***destiné*** à:

. assurer la formation de l'élève;

. collaborer au développement social et culturel de la communauté.

Elle ***réalise*** sa mission dans le cadre:

. d'un projet éducatif;

. des autres dispositions qui la régissent:

lois,

instructions,

régime pédagogique

règlements du MEQ
de la commission scolaire

politiques du MEQ
de la commission scolaire

STATUT CONFESSIONNEL DE L'ECOLE:

La loi 107 maintient les statuts confessionnels déjà accordés au 1er juillet 1989. Références: Décret 1875-87, art.4, Le règlement sur la reconnaissance comme catholique et le caractère confessionnel des écoles primaires et des écoles secondaires, les clauses nonobstant (art.31 et 32) Loi du Conseil supérieur de l'éducation et les art. 571 et 572 de la Loi 107.
Le projet éducatif d'une école confessionnelle doit donc contenir les croyances et les valeurs religieuses de la foi catholique dans le respect des libertés de conscience et de religion.

Etape 2: Où et comment sommes-nous, quel est notre portrait global:

Une fois la mission fixée, il serait souhaitable de regarder les pratiques pédagogiques, les gestes posés dans le quotidien, d'en questionner la pertinence, leurs raisons d'être, les valeurs qu'expriment ces gestes, le degré de cohérence entre le discours professé et les gestes pour l'assumer, la manière de les exécuter, les résultats obtenus et les améliorations souhaitables, de réaliser le diagnostic, le bilan de notre école.

Cette analyse rigoureuse des perceptions des différents groupes d'intervenants nous permettra de dresser un portrait global de la situation actuelle de notre milieu-école.

.....

OUTIL EL2

Le portrait - Les actions à poser

Ce qu'il faut regarder

Nos pratiques pédagogiques

Nos gestes quotidiens

Nos écrits à l'école

Leur pertinence

Leur raison d'être

Les valeurs qui s'y expriment

Leur degré de cohérence avec notre discours

Les gestes pour assumer notre discours

La manière de poser nos gestes

Les résultats obtenus

Nos situations satisfaisantes

Les améliorations souhaitables

Le choix des alternatives

Ce qui caractérise notre école

Les succès que nous avons vécu, ses projets

L'image qu'elle a dans le milieu

L'accord des groupes intéressés

La diffusion

Afin de jeter un regard sur ces dimensions et de recueillir les informations pertinentes, il existe des outils déjà élaborés qui peuvent convenir, suivant les secteurs qui nous intéressent. Vous pourrez les trouver dans le tableau qui suit.

OUTIL EL3

Les questionnaires suggérés

et certaines dimensions à évaluer

LES QUESTIONNAIRES	LES DIMENSIONS
1- **Le vécu scolaire** Direction générale du développement pédagogique, no 16-1106-01 et suivants.	1. Organisation du temps 2. Les règlements 3. L'information 4. L'aide de tes enseignants 5. Le matériel utilisé dans tes cours 6. Ce que tu apprends dans tes cours 7. L'évaluation de ce que tu apprends 8. Les services personnels disponibles 9. Les activités parascolaires 10. Les services auxiliaires 11. La participation des élèves à la vie de l'école
2- **Guide de réflexion pour l'évaluation diagnostic des activités de l'école** Ecole du Boisé La Plaine, le 6 mai 1986.	1. Les rapports avec la clientèle 2. Les valeurs éducatives 3. Les pratiques pédagogiques 4. La cohésion de l'équipe/école 5. La gestion de l'école
3- **L'analyse institutionnelle** C. Fortier et M. Girard Cadre, Montréal.	Buts institutionnels: instruments d'identification (7 cahiers)
4- **Pour un projet éducatif centré sur les valeurs**	1- 1.2 Questionnaire Attitudes face au p.é. A. de prise en charge A. de compétence et de solidarité A. d'actualisation de soi

Les indicateurs de qualité
Le vécu de concertation avec les parents, les collègues, la direction de l'école
Le climat de l'école

2- 4.3 p.157 Les dimensions principales d'une école
L'élève
Les parents
L'enseignant
La direction de l'école
Les techniques de gestion
Les axes/ orientations générales
Les activités pédagogiques
La participation des agents

3- 4.3 p.161 Listes de questionnaires validés

4- 4.4 p.163-167 Les faits, gestes, comportements

5- 4.5 p.169-171 L'analyse des écrits

6- 4.6 p.173-177 Le partage des tâches

7- 5.2 p.187-189 La photo-synthèse de l'école

8- 5.5 p.197-199 Les valeurs maîtresses du projet

Afin de suivre les principes énoncés comme base de notre démarche, nous suggérons d'utiliser la grille suivante pour regarder et s'interroger sur des secteurs plus problématiques. Cet outil nous permettra de regarder la cohérence entre le discours et les gestes. Il pourra nous permettre de faire des prises de conscience sur certains paradoxes concernant les intentions et les façons de faire.

.....

OUTIL EL4

L'analyse de notre milieu

en fonction des principes de la démarche

LES DIMENSIONS	NOTRE REALITE
1- ASPECT	
2- GESTES POSES	
3- RAISON DE LES POSER	
4- VALEUR QUI S'Y EXPRIME	
5- PERTINENCE	

6- MANIERE DE LES POSER

7- COHERENCE DISCOURS/GESTES

8- RESULTATS OBTENUS

9- A CONSERVER ?

10- ATTENTE SOUHAITEE

Pour compléter le portrait de notre école, il serait opportun de connaître l'ensemble de nos forces et faiblesses, des opportunités et dangers qui peuvent nous venir de notre environnement extérieur. La technique suivante est une technique de cueillette d'information en groupe qui permet aux intervenants de s'exprimer librement sur l'ensemble de la question.

.....

OUTIL EL5

La technique des cartes-flocons

(notre traduction)

Cette technique appellée Snow Card Technique est de Greenblat et Duke (1981). Elle est aussi appellée Snowball Technique de Nutt et

Backoff, (1987). Des alternatives à cette technique seraient celle du groupe nominal (Delbecq, Van de Ven et Gustafson, 1975) et celle de la technique du remue-méninges (Brainstorming de Johnson et Johnson 1987).

Cette technique de cueillette d'information en groupe est simple et efficace pour rédiger une liste de forces, faiblesses, opportunités et dangers qui caractérisent notre organisation. Cette méthode ajoute à la technique du remue-méninges qui permet de produire une liste exhaustive de réponses possibles à une question donnée, une étape synthétique qui permet de regrouper les réponses en catégories correspondant à des thèmes choisis.

Déroulement:

Chaque réponse individuelle est écrite sur une carte blanche d'environ 5"x7".

Chaque carte ou flocon de neige est ensuite collée au mur sous des thèmes communs.

Chaque boule de neige ainsi formée nous communique l'information rapidement, simplement, de façon très productive et préserve l'anonymat. Nous pouvons recueillir ainsi les informations sur des questions telles:

Quelles sont les opportunités présentes dans notre environnement?

Quelles sont les dangers présents dans notre environnement?

Quelles sont les forces de notre école?

Quelles sont les faiblesses de notre école?

Les **consignes à respecter** dans l'utilisation de ce processus sont:

1. Choisir un facilitateur.
2- Former des groupes de 5 à 7 personnes, maximum 12.
3- Faire asseoir les participants autour d'une table située près d'un mur permettant d'y fixer les cartes-flocons, en s'assurant qu'ils soient lisibles par les participants.
4- Se centrer sur une seule question à la fois.
5- Faire en sorte que chaque individu note , au départ, en silence, toutes ses idées sur une feuille de papier. (5 à 10 minutes)
6- Faire inscrire par chaque participant, ses cinq meilleures données, individuellement sur des cartes.
7- Chaque personne attache un anneau de ruban adhésif en arrière de ses cartes-flocons.
8- Ramasser les cartes-flocons en les mêlant pour conserver l'anonymat. Les coller au mur sous des thèmes communs. Le thème temporaire devrait être choisi par le groupe. A titre d'alternative, le groupe pourrait choisir de coller les cartes pêle-mêle et les répartir par la suite en boules de neige thématiques.
9- Les cartes des titres des thèmes devraient être d'aspect différent des cartes-flocons et situées bien en vue au-dessus de chaque boule de neige.

10- Une fois que toutes les cartes sont affichées au mur, le groupe peut décider de les réorganiser selon un ordre logique, temporel, de priorité, de types d'activités. Des sous-catégories peuvent être ajoutées au besoin.

11- Lorsque les membres du groupe sont satisfaits des catégories et de leur contenu, ils devraient en discuter, comparer et nuancer les résultats.

12- Lorsque la session est terminée, les cartes devraient être ramassées dans l'ordre, retranscrites et communiquées aux participants.

---

une fois la cueillette des données terminée, il faudra en faire la synthèse et la diffuser. L outil suivant nous suggère une formule de présentation.

OUTIL EL6

La synthèse pour diffusion

Aprés avoir fait le tour de notre école et avoir recueilli de part et d'autre , informations, impressions et attentes, la publication d'une synthèse s impose. La présentation de cette synthèse par secteur d'activités facilitera, sans doute, les démarches ultérieures. La grille suivante pourra servir de modèle de présentation.

BILAN DE L'ACTIVITE:

	Faits/gestes comportements observés	Ecrits analysés	Perceptions	Attentes
Points forts				
Points faibles				
Degré de satisfaction/ insatisfaction				
Critère qui sous-tend ce jugement				
Changements proposés				

Etape 3. Quelles sont nos orientations: les orientations de nos petits et grands projets?

Nos axes d'intervention auprès des jeunes

Nos défis à relever

Nos secteurs de développement

Nos aspirations pour la formation et l'éducation de nos jeunes

Celles qui existent nous conviennent-elles toujours?

Le choix du remplacement

L'accord des groupes intéressés

La diffusion

Le choix des orientations peut donc s'établir en regardant les secteurs ci-haut mentionnés. Denis Massé et André Godin dans le document 3.1 de PIDEC IV pp. 12 à 17, nous soulignent que les orientations visent deux grandes cibles de l'activité éducative: les activités de production et les activités de support. L'outil suivant en présente la synthèse.

.....

OUTIL EL7

Les secteurs d'activités visés par les orientations.

LES CIBLES DE L'ACTIVITE EDUCATIVE	LES CHAMPS D'ACTIVITES
LES ACTIVITES DE PRODUCTION **Définition:** Ce que l école produit pour assurer un développement complet de l'élève.	**L'enseignement des programmes** La direction des programmes Centré sur les rythmes des élèves Les vocations particulières Les styles pédagogiques **Les services donnés aux élèves** L aide aux élèves en difficulté Rôle des professionnels des services aux élèves **Les activité étudiantes** Culturelles, sportives, sociales Les sorties éducatives Les autres activités
LES ACTIVITES DE SUPPORT	**Les ressources humaines** Perfectionement Supervision Valorisation personnelle **Les ressources matérielles** Matériel didactique **Les ressources financières** Axées sur les priorités **Les pratiques de gestion** Implication des enseignants dans les décisions pédagogiques Communications Pratiques de gestion pédagogique Fixer les priorités Leadership de compétence ou d autorité. Responsabilisation du personnel **Activités de maintien** Règlement des élèves: règles d éthique

Façon d'exercer le contrôle auprès du personnel
Règles axées sur le professionnalisme

Activités de recherche et développement
Nouveaux services pour les élèves
Direction à donner pour les changements de supervision, d'évaluation de l'enseignement
Innovation pédagogique

APPROCHE PRESCRIPTIVE: Prescrite par l'institution: la tradition, les décisions administratives.

APPROCHE DESCRIPTIVE Emane de l'analyse des pratiques pédagogiques

---

Afin de faciliter la tâche de concrétiser les orientations futures en faisant clairement le lien avec les orientations actuelles, PIDEC IV, (1989), doc. 4.2, nous suggère la grille suivante. L'exemple fourni dans l'outil ELB est ajusté en fonction des secteurs d'activités suivants:

Chacune des matières,

chacune des activités para-scolaires,

chacun des services.

PIDEC IV utilise aussi cette grille en fonction des priorités nouvelles et existantes, qu'elles soient à reviser ou à ajouter, selon le cas; nous suggérons dans un premier temps de l'utiliser pour noter les orientations présentes et futures. Nous compléterons l'aspect des priorités dans une autre étape.

OUTIL EL8

Les orientations présentes et futures

	ORIENTATION NO1	ORIENTATION NO2	ORIENTATION NO3
FRANCAIS	P: F:		
MATHEMATIQUES	P: F:		
ANGLAIS	P: F:		
SC. HUMAINES	P: F:		
SC. DE LA NATURE	P: F:		
ARTS	P: F:		
ED. PHYSIQUE	P: F:		
MORALE/RELIGIEUSE	P: F:		
FORM. PERSONNELLES ET SOCIALE	P: F:		

Etape 4: Quelles sont nos valeurs? Et à qui s'appliquent-elles?

Les valeurs dans notre quotidien: pédagogiques,
socio-culturelles,
morales/religieuses

Lesquelles prône-t-on actuellement?

Dans quels gestes quotidiens?

Dans quels écrits?

Dans quelles relations entre les groupes?

Qui les pratique? . La direction
. Les enseignants
. Les personnels
. Les élèves
. Les parents

Sont-elles essentielles, utiles, souhaitables, pour la poursuite de nos orientations?

Qui devrait les mettre en pratique?

Doit-on en éliminer, lesquelles?

Doit-on en ajouter, lesquelles?

Y a-t-il une volonté de changer?

Comment allons-nous procéder?

Quels sont les avantages, les obstacles?

L'accord des groupes intressés.

La diffusion.

Afin de concrétiser ces données plus facilement, nous suggérons la grille suivante:

OUTIL EL9

La situation actuelle des valeurs à l'école

SITUATION SOUS ETUDE: *(Ce peut être les orientations, les actions pédagogiques, socio-culturelles, morales ou religieuses, les gestes quotidiens, les écrits, des interrelations, les gestes administratifs.*

SITUATION PRATIQUEE PAR:			CLIENTELE VISEE:		
SATISFACTION/INSATISFACTION EXPRIMEE:					
SITUATION A L'ETUDE	VALEUR INHERENTE	VALEUR ACCUEILLE	VALEUR SOUHAITEE	VALEUR RETENUE	ACTIONS A FAIRE
ORIENTATION					
ACTION PEDAGOGIQUE					
ACTIVITE SOCIO-CULTURELLE					
ACTIVITE MORALE/ RELIGIEUSE					
GESTE QUOTIDIEN					
ECRITS					
INTERRELATIONS					
GESTES ADMINISTRATIFS					
PRATIQUE PAR:					
VISE QUI:					

Afin d'aider à faire le point sur les valeurs et puisque cette question peut être très complexe pour certains milieux, nous allons dresser un tableau de références plus précises sure le sujet. Nous suggérons d'être très prudent sur ce thème car le consensus peut être difficile à réaliser si on ne rattache pas les valeurs privilégiées aux orientations retenues.

OUTIL EL10

Les références sur les valeurs

1- Pour un projet éducatif centré sur les valeurs:

5.3 p.191 et 6.3 p.211 Le choix des valeurs

4.4 p. 163 La grille de cueillette des faits et gestes

4.5 p. 169 La grille d'analyse des écrits

4.7 p. 179 Les tâches de chacun

7.2 p. 235 Comment s'apprend une valeur, et

7.2 fiche 2 Krathwohl, guide de rédaction

2- Travaux de Jacques Perron de l'université de Montréal

Valeurs et choix en éducation (1981): ce texte contient une bibliographie très intéressante.

3- Decombes, J.P., 1980, 50 ans d'études et d'évaluation des valeurs professionnelles 1925-1975, Revue de psychologie appliquée, vol 30, p.1 à 101.

4- Recherche américaine conduite par Milton Rockeach

5- Etude d'André Godin, juin 1988.

6- L'école québécoise, Le livre orange, pp.27-28

7- L'esquive, Conseil supérieur de l'éducation no. 55-1112

8- D'autres titres sont aussi suggérés dans la bibliographie de la présente étude.

Etape 5: Quelles sont nos priorités?

Il s'agira d'identifier les secteurs problématiques aux enjeux stratégiques de l'organisation, de les prioriser. Cette identification des zones problématiques peut se faire d'abord en grand groupe et, par la suite, en groupes de travail restreints plus spécifiquement concernés par un problème particulier.

Pour ce faire, il serait souhaitable de procéder à un inventaire des préoccupations, des situations jugées insatisfaisantes ou pas. Il pourrait s'agir de:

1- **Problèmes:** situations "a-normales" qui s'éloignent d'une situation désirée, d'une norme.

2- **Opportunités:** situation qui sans être normale ou anormale offre une occasion prometteuse dont on pourrait profiter.

3- **Malaise:** situation inconfortable, dont on subit les effets sans pour autant savoir s'il s'agit véritablement d'un problème ou d'effets passagers sans importance.

Après avoir clarifié chacune des préoccupations, il serait avantageux de les classer selon qu'elles sont graves ou urgentes, selon leur tendance à évoluer et, finalement, de leur accorder une priorité par rapport à l'ensemble des items.

Par la suite, toujours en concertation avec les intervenants, il faudra retenir les priorités auxquelles on dévouera nos énergies durant la prochaine année et en tenir compte au moment de l'allocation des ressources. Ces priorités pourront être générales au niveau de l'ensemble de l'organisation ou particulières à un secteur d'activités ou à un service donné, mais devront tenir compte de la marge de manoeuvre qui appartient à l'école.

En reprenant la grille complétée en EL8, poursuivre le travail en y ajoutant l'action à prioriser.

OUTIL EL11

Les orientations présentes et futures associées aux priorités d'action

	ORIENTATION #01		ORIENTATION #02		ORIENTATION #03	
FRANCAIS	P: F:	A1 A2				
MATHEMATIQUES	P: F:	A1 A2				
ANGLAIS	P: F:	A1 A2				
SC. HUMAINES	P: F:	A1 A2				
SC. DE LA NATURE	P: F:	A1 A2				
ARTS	P: F:	A1 A2				
ED. PHYSIQUE	P: F:	A1 A2				

MORALE/RELIGIEUSE	P: F:	A1 A2				
FAM. PERSONNELLES ET SOCIALE	P: F:	A1 A2				

Certaines actions viseront l'ensemble des personnels et devront être jugées par ces groupes, tandis que d'autres visant un seul secteur ou une seule activité seront déterminées par les personnes concernées seulement. Les actions à prioriser devront être identifiées clairement et une opération permettant la priorisation devra s'effectuer.
Les techniques présentées en EL12 pourront être utilisées selon les circonstances présentes.

OUTIL EL12

Les techniques de priorisation

Deux techniques déjà expliquées s'offrent à nous.
Le groupe nominal, réf. outil S10,
Les carte-flocons, réf. outil EL5.
Elles sont appropriées pour obtenir une priorisation en grand groupe. Si la situation le permet, on peut, après avoir inventorié les actions possibles, les prioriser par choix personnels sous forme de vote.

Voici un modèle de carte pour exprimer ce vote.

Choix personnel des priorités d'action

SECTEUR D'ACTIVITES ENONCES A PRIORISER:A) B) C) D) E)		
CHOIX PERSONNEL	NO. DE LA PRIORITE	POINTS ATTRIBUES
PREMIER CHOIX		3
DEUXIEME CHOIX		2
TROISIEME CHOIX		1

Si les situations sont complexes et s'il est difficile d'arriver à se centrer sur l'essentiel, nous vous suggérons de procéder à une évaluation de situation et de détermination des actions à prendre, telle que présentée dans la grille suivante. Cette grille est un outil proposé par Monsieur Daniel Maltais, professeur à l'ENAP.

OUTIL EL13

L'évaluation de situation / détermination des actions à prendre

1. Identification des préoccupations	2. Clarification de la préoccupation	3. Classement des préoccupations				4. Actions à prendre	5. Responsables / acteurs
		Gr	Ur	Im	Pr		

Voici les indications pour faciliter l'utilisation de cette grille.

1- Ne cherchez pas à classer vos préoccupations. Contentez-vous de les énoncer.

2- Clarifier une préoccupation trop générale en précisant les diverses préoccupations qu'elle recouvre. Clarifier en se référant à de l'information factuelle que l'on possède.

3- Il s'agit d'estimer pour chacune des préoccupations:

La **gravité:** quelles sont les conséquences du statu quo?

L'**urgence:** quelles seraient les conséquences, si nous n'agissons pas rapidement.

La **tendance:** les effets préoccupants s'accentuent-ils, se résorbent-ils ou s'ils se maintiennent?

Estimez la gravité et l'urgence selon que vous les jugez "élevée" (E), "moyenne" (M), ou "basse" (B). Quant à la tendance, vous indiquez par une flèche selon qu'il y a probabilité d'"augmentation future" des effets (▲), "maintien" (►) ou "diminution" (▼).

4- Les actions à entreprendre: Compte tenu de la nature des préoccupations et de leur importance relative, on pourra décider d'agir ou de ne pas agir. Suite à l'analyse de la situation, on pourra agir, reporter, faire une analyse de problème, une analyse de décision ou rédiger un plan d'action.

5- A quelles personnes ou à quel service revient-il, selon vous, de mener à bien l'action arrêtée? En réalité, ces décisions supposent qu'on se soit posé un certain nombre de questions sur

l'information nécessaire et ceux qui la possèdent, pour traiter de la préoccupation, du degré d'engagement dont doivent faire preuve ceux qui traiteront de la préoccupation, sur le temps nécessaire, etc.

Etape 6. Quelles mesures prendrons-nous?

Etape 7. Quels seront nos plans d'intervention?

Elaborer pour chaque dossier prioritaire un plan d'intervention et des mesures. Que ceux-ci comportent les objectifs à atteindre, les critères de mesure de l'atteinte des objectifs, les activités à réaliser, les ressources nécessaires, un échéancier de réalisation, des mécanismes de coordination, de contrôle et d'évaluation. Selon les priorités établies, les mesures pourront viser les secteurs énumérés dans le tableau suivant.

OUTIL EL14

Les secteurs visés par les mesures et les plans d'intervention

---

Les activités pédagogiques

Les enjeux stratégiques
Les secteurs problématiques
Nos forces - faiblesses - opportunités - dangers
Ce que nous avons réalisé jusqu'à maintenant
Ce que nous voulons réaliser
Ce que nous voulons conserver
Ce que nous voulons changer
Les solutions que nous proposons
Les solutions que nous retenons
Les rôles et responsabilités de chacun

L'échéancier
Les critères d'évaluation de notre réussite
L'accord des groupes intéressés
La diffusion

Les activités psycho-sociales

Nos forces
Nos faiblesses
Nos situations problématiques reliées aux relations entre pairs
Nos situations problématiques reliées aux relations maître-élèves
Nos moyens de s'améliorer
Les situations que nous aimerions vivre à l'école
L'accord des groupes intéressés
La diffusion

Selon le même modèle que celui présenté pour les activités pédagogiques et psycho-sociales, selon le degré de décentralisation et de responsabilisation, il faudra aussi regarder la qualité des services rendus en fonction des services suivants:

Les activités de services

Les services aux élèves
Les services des professionnels:
    Le psychologue, le psycho-éducateur, le conseiller en orientation,
    La travailleuse sociale et l'infirmière
    Les services de l'enseignement: les conseillers pédagogiques

Les activités administratives de gestion

La gestion pédagogique

    La gestion des groupes
    La connaissance des programmes
    L'évaluation
    La supervision
    Les présences des élèves

La gestion des ressources humaines:

    Les personnels
    Les conventions collectives
    Les absences

La gestion des ressources matérielles:

Les inventaires
Le centre des moyens et techniques d'enseignement
La photocopie, l'imprimerie,
L'informatique, la télématique, le téléphone, les communications
L'entretien/réparations
Les achats

La gestion des ressources financières:

Les règles budgétaires

Le vécu confessionnel

Si c'est l'option retenue
Points forts du vécu confessionnel
Aspects qui méritent des améliorations
Les points du comité catholique qui suscitent des difficultés
Les priorités d'actions choisies pour améliorer le vécu confessionnel de notre école.

Les prescriptions légales

Selon les secteurs plus ou moins problématiques, on peut se poser des questions par rapport aux différentes lois qui traitent du fonctionnement des écoles:

La Loi sur l'instruction publique (107-106-09)
Le régime pédagogique au secondaire
Les instructions
Les règles, politiques et procédures de la commission ou du CA
Les règlements et politiques du MEQ
Simdut
Les conventions collectives
La Loi sur les droits d'auteurs
La loi sur la preuve photographique de documents
La Loi sur les services de garde à l'enfance
La Loi sur la santé et sécurité au travail
La Loi sur les accidents de travail et les maladies professionnelles
La Loi sur la protection de la jeunesse
La Loi sur les jeunes contrevenants
La Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et de la protection des renseignements nominatifs

La Loi sur les archives
La Loi de la charte de la langue française
La charte des droits et libertés
La responsabilité civile

En rapport avec la grille EL9 et les suivantes, reporter les priorités retenues afin de faire pour chacune un plan d'intervention. Le formulaire suivant peut être utilisé.

OUTIL EL15

Les plans d'intervention

PRIORITE RETENUE / SITUATION VISEE:

Etat actuel de la situation:

Etat souhaité de la situation:

Cible de l'action:

Points forts:

Points faibles:

Solutions possibles:

Solution privilégiée:

Ressources nécessaires:

Rôles et responsabilités:

Echéancier:

Critère de réussite:

Suivi effectué le :

Une étude plus exhaustive pourrait s'avérer nécessaire dans les situations complexes. La grille EL16 nous permet de faire un tour complet de la situation de façon concrète et peut faciliter la synthèse de l'information.

OUTIL EL16

Grille d'étude préliminaire d'une situation insatisfaisante

Etat de la situation:

Identification de la situation à changer:

Manifestations du problème	Effets de cette situation	Qui vit cette situation	Qui la perçoit comme insatisfaisante	Historique et culture

Situation désirée: description	Par qui est-elle désirée?	Qui avantagerait-elle?	Qui désavantagerait-elle?	Quelles sont les contraintes à respecter?

Quelle est notre zone de pouvoir? Où, en quoi, sur qui, par qui.	Quelles sont les relations de pouvoir intervenant entre les agents et le destinataire?	Quelles sont les zones de résistance?	Quels sont les objectifs poursuivis?	Les objectifs de l'agent et ceux du destinataire sont-ils convergents ou divergents

Afin de compléter le plan d'intervention, il faudra ajouter les informations qui suivent dans l'outil ELIé.

OUTIL EL16

Le qui fait quoi du plan d'intervention

Les pistes de solutions	Les stratégies	Les moyens d'actions	Les ressources nécessaires

L'échéancier	Les rôles et responsabilités des agents collaborateurs	Le suivi effectué le:	Les critères d'évaluation de la réussite

LA TROISIEME PHASE: LA REALISATION

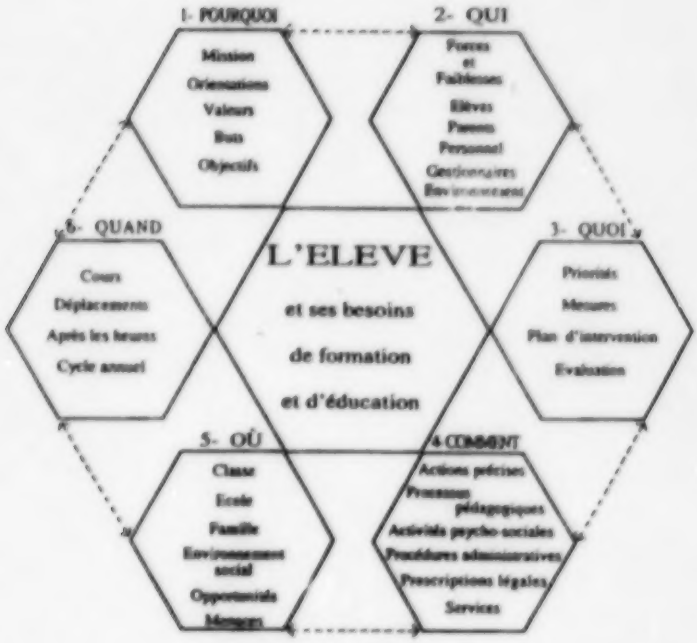
La troisième phase est celle de **la réalisation** ou encore de l'implantation et du maintien. C'est la période où l'on vit le projet éducatif. Cette implantation sera facilitée si on a pris soin d'établir clairement les rôles de chacun, le partage des responsabilités, les critères de réussite ainsi que de dresser l'échéancier.

La clarification des directives, des mandats, des attentes, un réseau de communications efficace sont des atouts importants pour la mise en place des mesures. La coordination de chaque dossier par la personne responsable qui assure le suivi des opérations dans le cadre d'une démarche de gestion opérationnelle facilitera l'atteinte des objectifs retenus.

Chacune des étapes, mentionnées ci-dessus, assurera la progression du plan d'intervention concerné et comme il en est de même pour la phase de l'élaboration, le degré d'engagement de chacun dans la réalisation des mesures et le degré de cohérence entre les intentions et les actions seront importants, primordiaux même, pour le succès de ce plan d'intervention.

FIGURE 8

Le modèle de mise en oeuvre



Les actions de cette phase de réalisation:

On met notre projet en pratique.

Le pourquoi a été énoncé par notre mission, nos orientations, nos valeurs.

Le qui, le quoi, le comment, le où, le quand ont été sommairement décidés aux étapes de choix de mesures et d'établissement de plans d'intervention.

Au fur et à mesure du déroulement, on clarifie:

Les directives

Les mandats

Les attentes

On se parle par un réseau de communications bien établi.
Le responsable du dossier assure le suivi des opérations et propose des ajustements, si nécessaire.
Chacun s'engage à sa mesure pour assurer le succès de l'ensemble.
On porte une attention particulière à la cohérence entre les gestes posés et les objectifs visés.
La concertation et la cohésion sont toujours à l'ordre du jour.
On évalue chaque opération à l'aide de nos critères de réussite.
On note les obstacles rencontrés, les améliorations souhaitées et les pistes de solution.

On trouve les mécanismes pour assurer le suivi dans l'implantation du changement.

LA QUATRIEME PHASE: L'évaluation

La phase quatre sera celle de l'**évaluation.** Celle-ci pourra avoir lieu à la limite sur une base triennale sinon sur une base annuelle. On pourra évaluer le projet lui-même ou la démarche utilisée pour son élaboration, sa réalisation ou son évaluation. Ces alternatives de solution concernant la fréquence ou le type

d'évaluation devront être considérées. Nous croyons que la solution retenue dépendra de ce que nous voulons évaluer ainsi que de l'ampleur que l'on veut donner à cette opération.

Une évaluation annuelle devrait porter sur l'évaluation des priorités, des mesures utilisées pour l'opérationnalisation des services. On devrait y questionner chacune des opérations et se demander si c'est à conserver, à améliorer ou encore quelles pourraient être les attentes ou les suggestions d'amélioration.

L'évaluation de la démarche devrait être utilisée, soit au terme de chacune des phases de mise en oeuvre ou soit à la toute fin pour évaluer l'ensemble du processus.

L'évaluation globale de tout le projet éducatif, de la mission aux mesures, pourrait se faire à une fréquence de trois à cinq ans selon l'ampleur donnée aux orientations et au choix des dossiers prioritaires, selon un échéancier établi dès le départ.

Tableau 5

5. L'évaluation

ACTIONS	MOYENS	OUTILS
A1. Evaluer le processus	M1. Vérifier le degré de satisfaction auprès des groupes	EV1. Pour un p.é. centré sur les valeurs: questionnaires
A2. Evaluer annuellement	M2. S'interroger en regardant les objectifs, les résultats, des perspectives de solutions	EV2. Grille en vue d'effectuer un bilan

Les actions à poser sont:

On décide d'évaluer la démarche de mise en oeuvre

Annuellement: les priorités et les mesures utilisées pour l'opérationnalisation des services pédagogiques aux élèves, psychosociaux, administratifs, prescriptions légales selon la grille "A conserver, à améliorer, les attentes, les suggestions".

On assure le suivi du plan d'action.

On fait le bilan de chaque dossier prioritaire en fonction des critères que nous avions fixés.

On rédige des recommandations sur le suivi à assurer au cours de l'année suivante.

Et on reprend le cycle en rétablissant de nouvelles priorités pour l'an prochain.

OUTIL EV1

Références

Pour un projet éducatif centré sur les valeurs,

outil 11.2 p.321 Evaluation d'un miniplan d'action

outil 11.4 p.327 Evaluation de la démarche

Les deux outils suivants vous donneront quelques suggestions en fonction des types d'évaluation que vous souhaiterez réaliser. Dans tous les cas, il faudra s'assurer de compiler les informations recueillies et de les communiquer aux personnes impliquées. Ces données serviront d'outil de base pour une nouvelle planification, une mise à jour du projet éducatif.

OUTIL EV2

Le bilan de notre vécu annuel

Enoncé selon:	Vécu satisfaisant à conserver	Vécu à consolider, à améliorer	Attentes et suggestions
Orientations			
Moyens			

ANNEXE A
Les rôles des intervenants selon la Loi 107
Document de Yvon Théroux

Direction régionale de Laval-Laurentides-Lanaudière

Yvon L. Théroux - Mai 1990

ATELIER: LES INTERVENANTS ET LE PROJET ÉDUCATIF DANS LE CADRE DE LA NOUVELLE LOI SUR L'INSTRUCTION PUBLIQUE

A. MISSION DE L'ÉCOLE ET PROJET ÉDUCATIF

1. Mission de l'école

L'école est un établissement d'enseignement destiné à: — Article 36
- assurer la formation de l'élève;
- collaborer au développement social et culturel de la communauté.

Elle réalise sa mission dans le cadre:
- d'un projet éducatif;
- des autres dispositions qui la régissent (lois, règlements, instructions, politiques, priorités ...).

2. Projet éducatif

Le projet éducatif contient: — Article 37
- les orientations propres à l'école — déterminées par le conseil d'orientation
- les mesures pour en assurer la réalisation et l'évaluation — adoptées par le directeur d'école

Le projet éducatif de l'école est: — avec la participation:
- élaboré — des élèves, des parents
- réalisé — des enseignants et des autres membres du personnel de l'école
- évalué périodiquement — de la commission scolaire

Les orientations et les mesures déterminées visent:
- l'application
- l'enrichissement
- l'adaptation

> des dispositions qui régissent l'école <

compte tenu des:
- besoins des élèves
- priorités de l'école

B. PROJET ÉDUCATIF ET DIMENSION CONFESSIONNELLE

Dans une école reconnue comme catholique, le projet éducatif doit intégrer: — Règlement sur la reconnaissance comme catholique et le caractère confessionnel des écoles primaires et des écoles secondaires... Décret 1857-87, art. 4
- les croyances et les valeurs religieuses de la foi catholique;
- dans le respect des libertés de conscience et de religion.

LE PROJET ÉDUCATIF EST JURIDIQUEMENT OBLIGATOIRE; PAR SON ESSENCE MÊME, IL INCARNE LE POUVOIR RÉSIDUAIRE APPARTENANT À L'ÉCOLE DANS TOUS LES DOMAINES DE COMPÉTENCE INOCCUPÉS PAR LES PALIERS SUPÉRIEURS.

D. ÉLABORATION (ET APPROBATION) DU PROJET ÉDUCATIF

DIRECTEUR D'ÉCOLE	CONSEIL D'ORIENTATION	COMITÉ D'ÉCOLE PARENTS-ÉLÈVES	ENSEIGNANTS AUTRES PERSONNELS	COMMISSION SCOLAIRE
Coordonne l'élaboration du projet éducatif (45) Favorise la concertation entre les parents, les élèves et le personnel (45) Exerce les fonctions et pouvoirs que lui délègue la commission(54) Consulte le conseil d'orientation et le comité d'école sur les mesures pour assurer la réalisation et l'évaluation des orientations déterminées pour l'école (46) Adopte lesdites mesures (46)	Doit être consulté par la commission sur: acte d'établissement, reconnaissance confessionnelle, modalités d'application du régime pédagogique, enrichissement et adaptation des programmes, élaboration de programmes locaux, organisation de services sportifs ou socio-culturels (80) Favorise l'information, les échanges et la coordination entre les personnes intéressées par l'école (78) Doit consulter le comité d'école sur les orientations propres à l'école (77) Détermine les orientations propres à l'école contenues dans le projet éducatif (77) Donne son avis au directeur sur les mesures propres à assurer la réalisation et l'évaluation des orientations (77) Adopte les règles de conduite et mesures de sécurité proposées par le directeur (78)	Doit être consulté sur: acte d'établissement, reconnaissance confessionnelle, règles de conduite et mesures de sécurité pour les élèves, orientations et mesures contenues au projet éducatif(89) Doit promouvoir la participation des parents à l'élaboration du projet éducatif(88) Donne son avis au conseil d'orientation, au directeur ou à la commission sur toute question qui lui est soumise ou sur tout sujet qui concerne les parents (88) - - - - - - - - - - - - Participent à l'élaboration du projet éducatif (37)	Doivent être consultés par la commission scolaire sur la plupart des questions concernant les services éducatifs (244) Participent à l'élaboration du projet éducatif (37) - - - - - - - - - - - - Participent à l'élaboration du projet éducatif (37)	Enrichit ou adapte les programmes selon les besoins des élèves (722) Peut élaborer et offrir des programmes locaux pour répondre à des besoins particuliers(223) Établit des programmes de services complémentaires et particuliers (224) Peut formuler une demande concernant la reconnaissance confessionnelle (218) Détermine les services éducatifs dispensés par chaque école (236) Détermine la répartition du temps alloué à chaque matière (237) Peut affecter un immeuble aux fins d'un projet particulier qu'elle détermine (240) Établit les règles et modalités de répartition des ressources financières entre les écoles (275)

C. FONCTIONS ET POUVOIRS DE LA COMMISSION SCOLAIRE QUI ENCADRENT ET PEUVENT CONDITIONNER DE FAÇON SIGNIFIANTE L'ÉLABORATION, LA RÉALISATION ET L'ÉVALUATION DU PROJET ÉDUCATIF DE L'ÉCOLE

1. Exercice des fonctions et pouvoirs

- La commission s'assure du fonctionnement de ses écoles. À cette fin, elle peut faire des règlements pour la régie de ses écoles (notamment de délégation au directeur de l'école - art. 54). 212
- La commission favorise la réalisation du projet éducatif de chaque école; à cette fin, elle peut, par règlement, déléguer au conseil d'orientation de l'école certaines de ses fonctions et certains de ses pouvoirs 218
- La commission consulte les conseils d'orientation, les comités d'école et les comités de la commission scolaire sur les sujets sur lesquels ils doivent être consultés. 217
- Les fonctions et pouvoirs prévus aux articles 222 à 224, 229 à 231, 233, 236, 237 et 240 sont exercés après consultation des enseignants. 244

2. Allocation de ressources (matérielles, humaines, financières) et encadrement pédagogique

- Chaque année, la commission établit un plan triennal de répartition et de destination de ses immeubles, détermine la liste des écoles et leur délivre un acte d'établissement. 211
- Une commission peut affecter un immeuble aux fins d'un projet particulier qu'elle détermine. 240
- La commission affecte le personnel dans les écoles en tenant compte des besoins dont lui font part les directeurs d'école et conformément aux dispositions des conventions collectives. 261
- La commission établit annuellement les règles et les modalités de répartition des ressources financières entre les écoles. 275
- La commission approuve le budget des écoles, avec ou sans modification. 276
- La commission s'assure de l'application du régime pédagogique et des programmes d'études établis par le ministre; elle enrichit ou adapte ces programmes selon les besoins des élèves. 222
- La commission peut élaborer et offrir des programmes d'études locaux pour répondre à des besoins particuliers des élèves. 223
- La commission établit des programmes de services éducatifs complémentaires et particuliers. 224
- La commission détermine la répartition du temps alloué à chaque matière, selon le régime. 237
- La commission peut adopter des critères sur l'implantation de nouvelles méthodes pédagogiques et le choix des manuels scolaires et du matériel didactique. 229
- La commission établit les normes et modalités d'évaluation des apprentissages de l'élève. 231
- La commission établit les règles pour le classement et le passage d'une classe à une classe supérieure. 233
- La commission détermine les services éducatifs qui sont dispensés par chaque école. 236

E. RÉALISATION DU PROJET ÉDUCATIF

DIRECTEUR D'ÉCOLE	CONSEIL D'ORIENTATION	COMITÉ D'ÉCOLE PARENTS-ÉLÈVES	ENSEIGNANTS AUTRES PERSONNELS	COMMISSION SCOLAIRE
S'assure de la qualité des services éducatifs, assure la direction pédagogique et administrative de l'école, voit à l'application des dispositions qui la régissent (44) Favorise la concertation entre les parents, les élèves et le personnel et leur participation à la vie de l'école (45) Prépare, après consultation du conseil d'orientation, le budget annuel de l'école, le soumet à l'approbation de la commission, en assure l'administration (52) Gère le personnel de l'école et détermine les tâches et responsabilités (49) Gère les ressources matérielles et financières de l'école (50) Exerce les fonctions et pouvoirs que lui délègue le conseil des commissaires - art. 212 (54)	Favorise l'information, les échanges et la coordination entre les personnes intéressées par l'école (78) Donne son avis au directeur sur les mesures propres à assurer la réalisation des orientations propres à l'école (77) Donne son avis à la commission sur toute question propre à faciliter la bonne marche de l'école et la mise en oeuvre de son projet éducatif (79) Exerce les fonctions et pouvoirs que peut lui déléguer le conseil des commissaires (82)	Doit promouvoir la participation des parents à la réalisation du projet éducatif (89) Donne son avis au conseil d'orientation, au directeur ou à la commission sur tout sujet qui concerne les parents (88) --- Participent à la réalisation du projet éducatif (37) Ont le droit de choisir, à chaque année, l'école dont le projet éducatif correspond le plus à leurs valeurs, sujet aux critères d'inscription établis par la commission (4)	Dans le cadre du projet éducatif et des dispositions de la loi, ont le droit de diriger la conduite de leurs élèves (19) Ont le devoir de respecter le projet éducatif de l'école (22) Participent à la réalisation du projet éducatif (37) - - - - - - - - - - - Participent à la réalisation du projet éducatif (37)	Favorise la réalisation du projet éducatif (218) S'assure de l'application du régime pédagogique et des programmes d'études (222) Afin de favoriser le regroupement des élèves dont les parents favorisent un projet éducatif particulier, peut établir comme l'un des critères d'inscription celui du choix de ce projet (240) Peut faire des règlements pour la régie de ses écoles (212) Peut déléguer au conseil d'orientation des fonctions et des pouvoirs (218) Affecte le personnel dans les écoles (261) Approuve le budget des écoles (276)

F. ÉVALUATION DU PROJET ÉDUCATIF

DIRECTEUR D'ÉCOLE	CONSEIL D'ORIENTATION	COMITÉ D'ÉCOLE PARENTS-ÉLÈVES	ENSEIGNANTS AUTRES PERSONNELS	COMMISSION SCOLAIRE
S'assure de la qualité des services éducatifs dispensés à l'école (44) Favorise la concertation entre les parents, les élèves et le personnel(45) Fait rapport au conseil d'orientation sur l'application des mesures pour assurer l'évaluation des orientations; transmet copie de son rapport au comité d'école (46) Exerce les fonctions et pouvoirs que lui délègue le conseil des commissaires (54) Transmet à la commission scolaire, aux 5 ans, rapport de l'évaluation du vécu confessionnel de l'école (RCC-7)	Favorise l'information, les échanges et la coordination entre les personnes intéressées par l'école (78) Donne son avis au directeur sur les mesures propres à assurer l'évaluation des orientations contenues dans le projet éducatif (77) Donne son avis à la commission sur toute question propre à faciliter la bonne marche de l'école et la mise en oeuvre de son projet éducatif (79) Exerce les fonctions et pouvoirs que peut lui déléguer le conseil des commissaires (82) Doit être consulté par la commission sur la modification de l'acte d'établissement et la demande ou le retrait de reconnaissance confessionnelle (80)	Doit promouvoir la participation des parents à l'évaluation du projet éducatif(88) Donne son avis au conseil d'orientation, au directeur ou à la commission sur, tout sujet qui concerne les parents (88) Doit être consulté par la commission sur la modification de l'acte d'établissement et la demande ou le retrait de reconnaissance confessionnelle (89) Participe, aux 5 ans,à l'évaluation du vécu confessionnel de l'école (RCC-7) --- Participent à l'évaluation périodique du projet éducatif (37) Participent,aux 5 ans, à l'évaluation du vécu confessionnel de l'école (RCC-7)	Participent à l'évaluation périodique du projet éducatif (37) Participent, aux 5 ans, à l'évaluation du vécu confessionnel de l'école (RCC-7) - - - - - - - - - - - Participent à l'évaluation périodique du projet éducatif (37) Participent, aux 5 ans, à l'évaluation du vécu confessionnel de l'école (RCC-7)	S'assure que les personnes relevant de sa compétence reçoivent les services éducatifs auxquels elles ont droit (208) S'assure de l'application du régime pédagogique et des programmes d'études établis par le ministre (222) Prépare un rapport annuel sur les activités éducatives et culturelles de ses écoles; rend compte de leur qualité à la population de son territoire(220) Transmet au Comité catholique, au moins une fois tous les 5 ans, un rapport de l'évaluation du vécu confessionnel de l'école (RCC-7)

BIBIOGRAPHIE DES OUVRAGES CITES

ASSEMBLEE NATIONALE DU QUEBEC, (1971), Loi 27, Ch. .

ASSEMBLEE NATIONALE DU QUEBEC, (1982), Ministère de l'éducation, Loi 71, Une école communautaire et responsable, Art.1 parag.30, Québec, p. 32.

ASSEMBLEE NATIONALE DU QUEBEC, (1988), Ministère de l'éducation, Loi 107, Loi sur l'Instruction publique, Ch. 84, Québec, 169 pages.

ASSEMBLEE NATIONALE DU QUEBEC, (1990), Ministère de l'éducation, Loi 9, Loi modifiant la Loi sur l'Instruction publique et la Loi sur le Conseil supérieur de l'éducation, Ch.8, Québec, 18 pages.

BERTRAND, Yves-Roger, BEAULIEU, Paul, DeCARUFEL, Jean. (1988), Pour un projet éducatif centré sur les valeurs, modèle de gestion, Direction régionale de Trois-Rivières, Ministère de l'éducation, Trois-Rivières, Imprimerie st-Patrice Enr. Janvier 1988, 4 volumes.

BRYSON, John M., (1988), Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations, Josey-Bass Publishers, San Francisco, London, 311 pages.

BRYSON, John M., ROERING, W.D. (1987), Applying Private Sector Strategic Planning to the Public Sector, Journal of the American Planning Association, 53,9-22.

CERTO, Samuel C., PETER, J.Paul, (1988), Strategic Management, Concepts and Applications, Random House Business Division, New York, 1203 pages.

COMITE PROVINCIAL DE PASTORALE AU PRIMAIRE,(1978), Jalons pour l'élaboration d'un projet éducatif de l'école catholique, Québec, p.7.

CONSEIL SUPERIEUR DE L'EDUCATION, (1970), L'activité éducative, Rapport annuel 1969/1970, Québec.

CONSEIL SUPERIEUR DE L'EDUCATION, (1974), Voies et impasses, Comité catholique, Québec, fascicule no.1.

CONSEIL SUPERIEUR DE L'EDUCATION, (1976), Reprendre en main le projet éducatif scolaire, Québec.

ETHIER, Gérard, (1989), La gestion de l'excellence en éducation, Presse de l'Université du Québec, Québec, 360 pages.

FORTIN, Réjent, (1980), Réflexions sur le projet éducatif de l'école, MEQ, Secteur de la planification, Service de la recherche, Québec, 102 pages.

GAUTHIER, Madeleine, (1991), Le temps d'agir en pédagogie fondamentale: réflexions sur le pourquoi et le comment, Vie Pédagogique,Jan-Fév 1991, pp.4-7.

GIRARD, R. (1979), Mesure fondée sur les objectifs, notes de cours, Québec, Presses Universitaires Laval, module III.

GREENBLAT, C.S., DUKE, R.D. (1981), Principles and Practices of Gaming Simulation, Beverly Hills, California, Sage.

HENRIPIN, Marthe, AYOTTE, Gilles, (1980), Se prendre en main pour les enfants, Le projet éducatif de l'école, Conseil supérieur de l'éducation, Service général des communications du MEQ, 3 volumes, 50-2052, 212 pages.

KRATHWOHL, David R., BLOOM, B.S., MASIA, B.B., (1970), Taxonomie des objectifs pédagogiques, tome II, Domaine affectif, traduit de l'américain par Marcel Lavallée, Education nouvelle, Montréal, 231 pages.

MASSE, Denis, GODIN, André (1989), La Loi 107 et le projet éducatif, PIDEC IV, Documents 1.0 à 4.3 inclusivement, Faculté de l'éducation, Université de Sherbrooke, Québec.

MATTE, Vianney, (1980), Le projet éducatif dans les écoles secondaires, MEQ, Secteur de la planification, Service de la recherche, Québec, 134 pages.

MINTZBERG, H. (1987), The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy, California Management Review, vol. XXX, no. 1, pp.11-24.

NAUD, André, MORIN, Lucien, (1978), L'Esquive, l'école et les valeurs, Conseil supérieur de l'éducation, Service des communications du MEQ, Québec, No.7879-557, 55112.

PAQUETTE, Claude, (1983), Le projet éducatif, Editions NHP, Victoriaville, Québec, août 1983.

PAQUIN, Michel, (1990), La planification stratégique dans le secteur public, texte préliminaire, ENAP, Montréal.

PROULX, Jean, (1980), Le projet éducatif québécois, Conseil supérieur de l'éducation, Québec, 48 pages.

QUEBEC (Province), (1977), Ministère de l'éducation, Le livre vert sur l'enseignement primaire et secondaire au Québec, Service général des communications, 147pages.

QUEBEC (Province), (1979), Ministère de l'éducation, L'école québécoise, Enoncé politique et plan d'action, (Livre orange), Service général des communications, Québec, 163 pages.

QUEBEC (Province), (1980), Comité catholique du Conseil supérieur de l'éducation, L'école catholique, guide de mise en route d'un projet éducatif, Service de l'enseignement catholique, Québec, le 18 avril 1980, 43 pages.

QUEBEC (Province), (1989), Comité catholique du Conseil supérieur de l'éducation, L'école catholique, le défi de son projet éducatif, Division des communications, no. 50-1024, 45 pages.

ROBERT, Paul, (1978), Le Petit Robert, dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française, SNL Dictionnaire Le Robert, Paris, 2173 pages.

STEINER, G., (1969), Top Management Planning, New York, McMillan, p.7.

TOFLER, Alvin (1971), Le choc du futur, Paris, Denoel, p.465.

BIBLIOGRAPHIE DES OUVRAGES NON CITES

ASSOCIATION DES INSTITUTIONS D'ENSEIGNEMENT SECONDAIRE (AIES), (1984), Le projet éducatif, Guide d'élaboration, Montréal.

COMMISSION SCOLAIRE REGIONALE DE CHAMBLY, (1974), Quand une commission scolaire s'interroge, colloque de 1974.

COMITE CATHOLIQUE DU CONSEIL SUPERIEUR DE L'EDUCATION, (1976), Reprendre en main le projet éducatif scolaire, Québec, septembre 1976.

CONSEIL SUPERIEUR DE L'EDUCATION, (1977), L'état et les besoins de l'éducation, Rapport 1976-1977, Québec.

BERTRAND, Yves, VALOIS, Paul, (1975), L'éducation de demain, une réflexion prospective sur l'avenir de l'éducation au Québec, MEQ, Québec.

DIONNE, Hervé, (1981), Le projet éducatif et les valeurs chez les étudiants, essai de maîtrise, Faculté des sciences de l'éducation, Université de Sherbrooke, avril 1981.

FEDERATION DES COMITES DE PARENTS, (1977), L'école et les valeurs, colloque 1977, FCP.

FEDERATION DES COMITES DE PARENTS DE L'ILE DE MONTREAL, (1981), Le projet éducatif: perceptions et jalons, FCPIM, 57 pages.

FEDERATION DES COMITES DE PARENTS DU PRIMAIRE, (1981), Mise en place du projet éducatif - Exemple de cas, Juin 1981, FCPP, feuillet 8 1/2" x 14".

FCSCQ ET FCPPQ, (1981), Le projet éducatif à votre portée, Commission des affaires permanentes éducatives et pédagogiques, Québec, 43 pages.

FORTIER, C., et GIRARD, M., (1979), Les priorités d'un projet institutionnel: instrument d'identification, Cadre, 5e cahier.

GINGRAS, Paul-Emile, et GIRARD, Mathieu, (1975), L'analyse institutionnelle: S'évaluer pour évoluer, No. 1, Cadre, Montréal.

GINGRAS, Paul-Emile, (1977), Le concept "d'indicateur" appliqué à l'éducation, Cadre, Montréal.

GINGRAS, P.-E., et GIRARD, M., (1981), Projet éducatif et analyse institutionnelle, Montréal, Centre d'animation, de développement et de recherche en éducation (CADRE).

GRANDMAISON, Jacques, (1978), L'école enfirouapée, Stanke, Montréal.

GREGOIRE, Réginald, (1981), Les valeurs et le projet éducatif de l'école, Instrument de réflexion et d'action, Direction générale des réseaux, MEQ, Québec, le 19 octobre 1981.

HENRIPIN, Marthe, (1978), Participation des parents et pouvoir scolaire: entre l'affrontement stérile et la création collective, Prospective, Février-Avril 1978.

KAST, E., ROSENZWEIG, (1985), Organization & Management: A Systems Approach, 4e édition, New York, McGraw-Hill, p.118.

PAQUETTE, Claude, (1976), Vers une pédagogie ouverte, Laval, Les Editions N.H.P.

QUEBEC (Province), Ministère de l'éducation, (1980), Le projet éducatif dans quelques écoles primaires, Québec, 128 pages.

QUEBEC (Province), Direction générale des réseaux, (1980), Le projet éducatif de l'école, Québec, 90 pages.

QUEBEC (Province), Ministère de l'éducation, (1982), Une école communautaire et responsable, Québec, 99 pages.

QUEBEC (Province), Direction de l'enseignement catholique et Direction des communications, (1983), le projet éducatif dans une école catholique, "Quelque chose qui nous ressemble", Diaporama et son Guide d'animation, MEQ, Québec, août 1983.

QUEBEC (Province), Ministère de l'éducation, (1984), Le projet éducatif de l'école, un vécu, Vidéogramme, Direction des communications, Québec.

QUEBEC (Province), Ministère de l'éducation, (1989), Démarche d'évaluation du vécu confessionnel d'une école publique reconnue comme catholique, 4 guides, Direction de l'enseignement catholique, version provisoire, Québec, Août 1989.

91-06-01

DATE DUE
ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION
1993-03-08
CARR McLEAN, TORONTO FORM #38-297